

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutusohjelma

Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2011

Nea Murto

YRITYSASIAKKAIDEN PROAKTIIVINEN ASIAKASPALVELU PUHELIMESSA

– Case: Toimiva puhelinasiakaspalvelumalli If Vahinkovakuutusyhtiössä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nea Murto

YRITYSASIAKKAIDEN PROAKTIIVINEN ASIAKASPALVELU PUHELIMESSA Case: Toimiva puhelinasiakaspalvelumalli If Vahinkovakuutusyhtiössä

Kun asiakas soittaa Ifin palveluneuvojalle ja hänen soittamansa asia hoidetaan kuntoon, puhutaan reaktiivisesta puhelinasiakaspalvelusta. Proaktiivisesta puhelinasiakaspalvelusta puhutaan, kun asiakkaan soittaman asian lisäksi palveluneuvoja tekee kartoituksen asiakkaan vakuutuksista ja päivittää asiakkaan yhteystiedot sekä tarjoaa ratkaisua asiakkaan mahdollisiin vakuutuspuutoksiin tai ilmoittaa asiasta asiakkaan yhteyshenkilölle.

Tavoitteena oli selvittää, miten palveluneuvojat kokevat proaktiivisen puhelinasiakaspalvelun. Pääongelma oli, mitkä seikat proaktiivisesta puhelinpalvelusta koetaan haasteina ja miten keskeisiin haasteisiin tulisi vastata. Näiden avulla haettiin vastausta alaongelmiin, jotka olivat millainen on toimiva proaktiivisen puhelinasiakaspalvelun malli ja millaista on hyvä puhelinasiakaspalvelu yritysvakuutusasiakkaille. Teoriaosuudessa aihetta käsiteltiin puhelinmyynnin ja puhelinpalvelun teorioiden kautta. Tärkeitä osioita teoriassa olivat puhelinpalvelun prosessikuvaus, inbound-puhelut, asiakasrekisterit, asiantuntemus sekä organisaation ja johdon tuki. Tapaustutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa tehtiin verkkokysely kaikille 35:lle alueellisen vakuutuspalvelun palveluneuvojille, joista 34 vastasi kyselyyn. Kyselyn perusteella laadittiin teemahaastattelu, johon valittiin satunnaisotannalla 4 palveluneuvojaa. Haastattelut toteutettiin puhelimitse. Tutkimuksen aihealueet koskivat käytettävien järjestelmien tarjoamaa tukea proaktiiviseen palveluun, omaa osaamista tuote- ja vakuutusratkaisuissa, asiakkaan kohtaamista sekä johdon tarjoamaa tukea.

Tuloksista kävi ilmi, että suurimmat ongelmat koskivat järjestelmien kokonaisvaltaisen osaamisen puutetta, vakuutusuudistusten ja -muutosten sisäistämistä, kiireen tuomaa nopeatempoista työtahtia, asiakkaan kokonaiskuvan hahmottamista nopeassa ajassa, yhteyshenkilön alueelle menemistä sekä ei niin tasapuolisia työtehtävien mittareita. Suurimpiin ongelmiin tulisi vastata tarjoamalla koulutusta järjestelmistä ja vakuutustuotteista, kehittämällä järjestelmiä käyttäjäystävällisemmiksi, selventämällä palveluneuvojan ja yhteyshenkilön työnjakoa, ottamalla mittareihin toimipisteiden vaikutukset mukaan sekä antamalla mahdollisuus tehdä vuorottain puhelintyötä ja työjonotehtäviä. Toimivassa puhelinasiakaspalvelumallissa ja hyvässä puhelinasiakaspalvelussa palveluneuvoja tuntee tuotteet ja ratkaisut. Järjestelmät toimivat ja niitä osataan hyödyntää parhaimmalla mahdollisella tavalla. Asiakaslähtöisyyden tulisi olla aitoa eli asiakas tuntee, että asiat tulevat kuntoon. Palveluneuvojille asetettujen tavoitteiden ja mittareiden tulisi olla suunniteltu yksiköittäin tai henkilökohtaisesti. Koulutusta tulisi tarjota sitä haluaville ja pitäisi muistaa motivoida palveluneuvojia. Hyvällä asiakaspalvelulla erotutaan kilpailijoista positiivisesti.

ASIASANAT: asiakaspalvelu, puhelinmyynti, tapaustutkimus

Nea Murto

PROACTIVE TELEPHONE SERVICE FOR BUSINESS INSURANCE CUSTOMERS

Case: Working telephone service for customers in If Insurance Company

When a customer calls to If and a service advisor handles his matter, we are talking about reactive telephone service. We are talking about proactive telephone service when a service advisor checks customer's insurances and updates his contact information in addition to handling the matter the customer called. Also, a service advisor offers solution to customer's inadequate insurance needs or informs customer's contact person who contacts customer later on about the matter.

The objective was to find out how service advisors experience the proactive telephone service. The main problem was to find out what sides of the telephone service they experience to be difficult, and what could be the answer to the difficulties. Other problems were what kind of telephone service model is working and what a good proactive telephone service is. Theoretical framework consists of telemarketing and telephone service. Important pieces in the theory were process of telephone service, inbound calls, customer registry, expertise and support from organization and management. The case study was executed in two parts. In the first part, a web based survey was made to the 35 service advisors in the regional insurance service. 34 of them answered to the survey. Based on the web survey a theme interview was made. 4 service advisors were chosen to the interview by random sampling. Interviews were executed by phone. The themes of the survey and the interview were the support of computer systems, know-how on insurance products and solutions to inadequate insurance needs, encountering the customer and the support of management.

The study revealed that the biggest problems were the lack of overall know-how of the computer systems, internalizing new things and changes in insurances, fast-paced working due to hurry, perceiving overview on customers' information fast, feeling of going to the contact person's area when serving a customer and not fair indicators on tasks. Answers to these problems could be offering more training or guidance on systems and products, developing systems to be more user friendly, clarifying division of labor between service advisors and contact persons, making indicators reflect on different offices and giving an opportunity to work in shifts either telephone work or job queue tasks. In a working and good telephone service, the service advisor knows the products and solutions. The systems work and they can be used in the best way possible. Customer orientation should be real i.e. customer feels his affairs are been handled well. The goals and indicators should be planned by units or personally. Training should be offered to ones needed and service advisors should be motivated. With good customer service you separate yourself from the competitors.

KEYWORDS: customer service, case study, telemarketing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PUHELINPALVELU JA PUHELINMYyntI	8
2.1 Proaktiivinen asiakaspalvelu	8
2.2 Puhelinmyynti	8
2.3 Puhelinpalvelun prosessikuvaus	15
3 CASE: TOIMIVA PUHELINASIAKASPALVELUMALLI IFISSÄ	22
3.1 Ifin puhelinpalvelun prosessikuvaus	22
3.2 Prosessikuvausten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet	24
3.3 Palveluneuvojan työnkuva	25
3.4 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu	26
3.5 Tulokset	28
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
LÄHTEET	57

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Teemahaastattelun runko

KUVIOT

Kuvio 1. Puhelinpalvelun prosessikuvaus	15
Kuvio 2. Ifin puhelinpalvelun prosessikuvaus	22
Kuvio 3. Kauanko palveluneuvoja on työskennellyt työtehtävässään	29
Kuvio 4. Palveluneuvojien ensisijaiset palvelumallit	29
Kuvio 5. Käykö toimipisteessä myös konttoriasiakkaita	30
Kuvio 6. Järjestelmien tarjoama tuki	31
Kuvio 7. Järjestelmien tarjoamat tiedot asiakkaasta	32
Kuvio 8. Oma osaaminen	34
Kuvio 9. Palveluneuvojien asiakaslähtöisyys	36
Kuvio 10. Lisäkoulutuksen tarve	37
Kuvio 11. Puutteiden esille ottaminen	39

Kuvio 12. Asiakkaiden kiinnostus	41
Kuvio 13. Asiakkaiden ymmärrys esitetyistä ratkaisuista	42
Kuvio 14. Proaktiivisen palvelun toimivuus	43
Kuvio 15. Yhteyshenkilön suhtautuminen	45
Kuvio 16. Tieto proaktiivisen asiakaspalvelun tärkeydestä	47
Kuvio 17. Proaktiiviseen palveluun käytetty aika	48
Kuvio 18. Proaktiivisen palvelun tuoma lisäarvo	50
Kuvio 19. Palkkiot	52

1 JOHDANTO

Asiakkaiden palvelu puhelimessa kuuluu nykyään lähes jokaisen suuren yrityksen toimenkuvaan. Jokainen vakuutusyhtiö Suomessa tarjoaa jonkinlaista puhelinpalvelua asiakkaille, oli se sitten ajanvarauspalvelua tai omien vakuutusasioiden hoitoon tarkoitettua puhelinpalvelua. Myös If Vahinkovakuutusyhtiö (If) tarjoaa palveluita puhelimitse niin yksityishenkilöille kuin yrityksille. Tässä tutkimuksessa käsitellään yritysasiakkaiden puhelinasiakaspalvelua.

Vuosittain kymmenet tuhannet yritysvarakuutusasiakkaat soittavat Ifiin. Asiakkaat soittavat, kertovat asiansa, palveluneuvojat hoitavat asian kuntoon ja puhelu päättyy. Tarkoituksena kuitenkin olisi, että palveluneuvojat käyttäisivät proaktiivista asiakaspalvelumallia. Proaktiivisessa mallissa palveluneuvoja tekee asiakkaan soittoaiheen lisäksi tarvekartoituksen asiakkaan nykyisestä tilasta esimerkiksi päivittämällä asiakkaan yhteystiedot ja pankkitilitiedot. Palveluneuvoja myös huomaa muuttuneet vakuutustarpeet ja tarjoaa asiakkaalle ratkaisua tai välittää asian eteenpäin eli antaa vinkin asiakkaan yhteyshenkilölle.

Tutkimuksen aihe koskien toimivaa yritysasiakkaiden proaktiivista asiakaspalvelua saatiin toimeksiantona Ifiltä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena palveluneuvojat kokevat proaktiivisen asiakaspalvelun. Tavoitteena on selvittää, mitkä asiat proaktiivisesta puhelinpalvelusta, etenkin järjestelmistä, omasta osaamisesta, asiakkaan kohtaamisesta ja johdon tuesta, koetaan haasteellisiksi ja kompastuskiviksi. Kun nämä haasteet on selvitetty, pohditaan sopivia ratkaisuja niihin. Tavoitteena on myös selvittää Ifin oman puhelinpalvelumallin avulla proaktiivisen asiakaspalvelun toimivuutta ja päätellä tutkimuksen tulosten perusteella, millaista on hyvä proaktiivinen asiakaspalvelu.

Tutkimuksen pääongelma on, mitkä ovat proaktiivisen asiakaspalvelun toteuttamisen haasteet palveluntuottajan näkökulmasta ja miten keskeisiin haasteisiin tulee vastata. Alaongelmina ovat, millainen on toimiva proaktiivisen puhe-

linasiakaspalvelun malli ja millaista on hyvä proaktiivinen asiakaspalvelu puhelimesta yritys vakuutusasiakkaille.

Tutkimuksesta saatavat vastaukset ovat tärkeitä Ifille, koska niiden avulla kehitetään eteenpäin proaktiivisen asiakaspalvelun mallia. Aihetta käsitellään alueellisen vakuutuspalvelun palveluneuvojen näkökulmasta. Kyseisille palveluneuvoille soittavat ainoastaan yritysasiakkaat, jolloin henkilöasiakkaat on rajattu pois. Tutkimus koskee myös vain inbound-puheluita eli niitä puheluita, joita asiakkaat soittavat Ifiin, jolloin myös outbound-puhelut on rajattu pois. Suurin osa kirjallisuudesta käsittelee lähinnä kuluttajille suunnattua puhelinmyyntiä ja puhelinpalvelua. Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin B2B-myyntissä. Kuluttajille suunnatussa puhelinmyyntissä ja -palvelussa on kuitenkin tiettyjä ominaispiirteitä, jotka sopivat hyvin myös B2B-myyntiin.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa tehdään kyselylomake 35:lle alueellisen vakuutuspalvelun palveluneuvojalle. Kyselylomakkeen tietojen perusteella suunnitellaan teemahaastattelu, johon valitaan satunnaisotannalla 4 palveluneuvojaa.

2 PUHELINPALVELU JA PUHELINMYynti

2.1 Proaktiivinen asiakaspalvelu

Monien vuosien aikana useiden eri alojen johtajat ovat tulleet tietoisiksi menetetystä voiton mahdollisuuksista contact-centereissä (Fluss 2005, 2). Contact-center eli kontaktikeskus on uudempi nimitys call-centeristä. Contact-centeriin voi olla yhteydessä perinteisten puhelinsoittojen lisäksi myös muun muassa sähköpostitse, faksilla ja tavallisella postilla. (Contact Center World 2011.) Useat korkealla tasolla olevat yritysten päättäjät ovat kuitenkin sanoneet, että asiakkaat tulee vain käsitellä ja kustannukset täytyy pitää mahdollisimman alhaisina, jolloin on ollut vaikeampaa ottaa esille menetettyjen voittojen mahdollisuuksia. Contact-centerit ovat olleet usein eristettyinä päätöksentekoprosessista, mutta nykyään niitä on alettu ottaa jo mukaan päätöksentekoon. Contact-centerien tulee pystyä siirtymään sisäisesti keskittyneestä, reaktiivisesta osastosta proaktiivisiin organisaatioihin, jotka auttavat asettamaan tavoitteita ja vaikuttamaan yrityksen päätöksiin. Se on vaikea haaste yritykselle kuin yritykselle. (Fluss 2005, 2.)

2.2 Puhelinmyynti

Puhelinmyynti on suosittu myyntitapa yritysmarkkinoinnissa. Puhelimen välityksellä aikaan saatu myynti on ensinnäkin halvempaa ja toiseksi nopeampaa kuin myyminen kentällä. Tavallisesti puhelinmyynti on tarkoitettu tukemaan muuta markkinointia. Puhelinmyynti voi olla muodoltaan aktiivista, jolloin myyjä soittaa asiakkaalle, tai passiivista, jolloin asiakkaat soittavat yritykseen. (Bergström & Leppänen 2010, 234–236.)

Puhelinta voidaan käyttää myynnin käynnistämisen apuvälineenä. Asiakaspalvelijalla on tavoitteena saada sovittua aika, jolloin voidaan perehtyä asiakkaan haluamiin ratkaisuihin. Myynnin käynnistäminen puhelimitse on erityisen vaivastonta silloin, kun asiakas itse ottaa yhteyttä. (Leppänen 2007, 63.)

Erityisesti yritysmarkkinoilla puhelinta käytetään paljon kaupantekoviestinnän toteutusvälineenä. Tämä kuitenkin edellyttää, että vähintään toisen seuraavista kriteereistä on täytyttävä. Ensimmäiseksi asiakassuhteen on oltava vanha asiakassuhde ja asiakas on tunnettava hyvin. Kyse voi siis olla esimerkiksi jatkotilausmarkkinoinnista tai uusintaostomarkkinoinnista. Toiseksi tuotteen on oltava perusrakenteeltaan yksinkertainen ja myös asiakkaan hyvin tuntema sekä taloudellisesti ja toiminnallisesti asiakkaan kannalta vähämerkityksinen. (Rope 2003, 29.)

Hyvin valmistautunut työntekijä osaa esittää asiansa lyhyesti, selvästi ja kiinnostavasti. Myynti ei saa tuntua asiakkaasta tyrkyttämiseltä. On mietittävä etukäteen, miten saadaan kukin asiakas vakuuttuneeksi. Tärkeää on tehdä muistiinpanoja tai tallentaa saadut tiedot tietokantaan. Jos puhelu kestää pitkään, työntekijän on hyvä tehdä lopussa lyhyt yhteenveto siitä, mitä keskustelu sisälsi ja mitä sovittiin. Puheluita voidaan myös nauhoittaa ja virheitä analysoida jälkikäteen. (Bergström & Leppänen 2010, 237.)

Puhelinmyyjän tehtävä on saada asiakas kokemaan tuote tarpeelliseksi, saada asiakas kokemaan myyjän tuote jossain määrin kilpailijoita paremmaksi sekä varmistaa, ettei ostajan mieleen jää yhtään oston esteitä, jotka saisivat mahdollisen kaupan epäonnistumaan. Vaikka myyntitilanteita onkin jokaisen ihmisen jokapäiväisessä elämässä, myynti työnä vaatii ihmiseltä tiettyjä ominaispiirteitä. Tiedetyt vaatimukset pohjautuvat siihen, millaisesta myynnistä on kyse ja mikä on kohderyhmänä. Tästä huolimatta voidaan kuitenkin ajatella myynnin työnä vaativan erityisesti kolmen asian onnistumisen. Ensimmäiseksi myyjän tulee osata asiansa eli tuntea tuote ja sen käyttäytyminen sekä kilpailutilanteeseen liittyvät asiat mahdollisimman täydellisesti. Toiseksi myyjän tulee omata myyntitaito ja tunnettava sen vaatimat osaamiskysymykset. Kolmanneksi myyjän tulee olla myyntiin sopiva tyyppi, niin että myyjä kokee myymisen itselleen luontaisena ja kiinnostavana tehtävänä. (Rope 2003, 96–97.)

Inbound-puhelu

Inbound-puhelut ovat puheluita, joissa kuluttajat tai yritysten edustajat soittavat yritykseen. Monet yritykset käyttävät inbound-puheluita hyödykseen siten, että niiden avulla yritykset yrittävät myydä palveluitaan tai tuotteitaan, kun on jo muutenkin saatu asiakas puhelimen päähän. Inbound-puheluissa on tärkeää edetä nopeasti myyntiosuuteen, koska puhelinmyyntitilanne katoaa nopeasti ja mahdollisuus tarttua myyntiin on lyhyt. Soittaja ei myöskään välttämättä odota yrityksen edustajan yrittävän myydä mitään. Myyntiviestin tulee joka tapauksessa tapahtua nopeasti, tehokkaasti ja voimakkaasti. (Meisner 2006, 180–183.)

Inbound-puhelut liittyvät usein ostoa seuraavan työhön, kuten asiakaspalveluun tai tuotepalveluun. Inbound-puhelulla voidaan tehdä myös lisämyyntiä liittyen aiemmin ostettuun tuotteeseen. Outbound-puhelut eroavat inbound-puheluista siinä, että outbound-puheluita tehdään yleensä ennen ostoa. Inbound-puhelut soveltuvat hyvin asiakastukeen, asiakastilauksiin, asiakaspalveluun ja informaatioväyläksi sekä tukemaan asiakastilejä. (Zoltners ym. 2001, 21–24.)

Inbound-puheluita syntyy usein, kun asiakas on huomannut jonkin tuotteen tai palvelun mediassa, tai ne voivat syntyä aivan jostain muusta syystä, kuten siitä, että asiakas harkitsee ostavansa jonkin tietyn tuotteen. Asiakaspalvelijan tehtävänä on kääntää puhelu myynnin suuntaan. Kaikkia puheluita ei kuitenkaan saada käännettyä myyntiin. Todellisuudessa vain noin 25–30 %:lla inbound-puheluista voidaan tehdä myyntiä. Lopuissa puheluista asiakkaat vain kyselevät tuotteista. Useasti, kun asiakkaat ovat puhelimessa ja kuulevat jostain tuotteesta, he usein päättävät olla ostamatta ja lopettavat puhelun. Siksi onkin tärkeää, että asiakaspalvelijat osaavat vastata asiakkaiden vastaväitteisiin ja kysymyksiin. (Meisner 2006, 211.)

Monissa yrityksissä, joissa on inbound-asiakaspalvelua, on alettu hyödyntää tätä kontaktia ja yritetty sen kautta myydä lisää tuotteita. Suurimpana esteenä ovat asiakaspalvelijat. Usein sama ihminen ei osaa sekä asiakaspalvelua että

myyntiä. Haasteena onkin siis löytää sopivia henkilöitä, joilta luonnistuvat molemmat. Puhelin ei ole sopiva työväline aloittelijalle. Siksi onkin tärkeää, että puhelintyötä tekevällä on markkinointikokemusta. (Meisner 2006, 211–212; Leppänen 2007, 61.)

Passiivisen puhelinmyynnin edellytyksenä pidetään sitä, että asiakkaisiin saadaan ensin kosketus esimerkiksi mainonnalla tai muulla viestinnällä. Tällöin siis kuluttajia houkutellaan soittamaan yritykseen ja tekemään tiedusteluita. Monissa yrityksissä, esimerkiksi vakuutusyhtiöissä, suuri osa asiakaspalvelusta hoidetaan puhelimen välityksellä. Tällöin asiakkaat voivat hoitaa asioitaan myös konttorien varsinaisen aukioloajan ulkopuolellakin. Kun asiakas soittaa yritykseen, puheluun vastaa yrityksen tai ulkopuolisen contact-centerin työntekijä tai automaatti. (Bergström & Leppänen 2010, 236.)

Yhä useamman yrityksen käyttöönottama ilmaisnumero on lisännyt asiakkaiden yhteydenottoja puhelimitse. Ilmaisnumeroon soittava asiakas puhuu keskimääräistä pidempään, jolloin asiakastyytyväisyys saavutetaan varmimmin. Ilmainen numero antaa myös palveluhenkisemmän kuvan ja siten mahdollisuuden erottua muista yrityksistä. Palveluhenkisyyden tulee kuitenkin olla todellista. Keskimäärin kahdeksan kymmenestä asiakkaasta hoitaa asioitaan puhelimitse. Tästä syystä yrityksille onkin tärkeää, millä tavalla puhelinta käytetään ja millä tavalla puhelimessa toimitaan. (Leppänen 2007, 60.)

Kun asiakas soittaa yritykseen, se on osoitus erityisestä mielenkiinnosta. Asiakkaan tulee antaa kertoa kokonaan asia, josta hän soittaa. Vasta sitten asiakaspalvelija antaa nopean ja tyhjentävän tiedon; asiakaspalvelija kertoo asiakkaalle, mitä voidaan tehdä ja kuka häntä voi auttaa. Jos asiakaspalvelija ei voi antaa välittömästi auttavaa tietoa, hänen tulee luvata palata asiaan ja myös pitää lupauksensa. Asiakaspalvelijan tulee kirjoittaa muistiin tiedot, joita soitettaessa tarvitaan: nimi, puhelinnumero, asia, yritys ja sopiva aika. Jos hän ei pysty antamaan asiakkaalle tietoa, jota asiakas tarvitsee, tulee asiakas neuvoa jonkun muun luo eli asiakkaalle tulee antaa sen henkilön nimi, jonka kanssa hän

voi puhua asiasta. Jos tavoiteltava henkilö ei olekaan tavoitettavissa, asiakaspalvelijan tulee tarjoutua itse myötävaikuttamaan siihen, että tieto menee perille. Jos asiakaspalvelijan pitää etsiä vastausta kysymykseen, esimerkiksi tietokoneelta, ja se vie jonkin aikaa, asiakkaalle tulee se kertoa ja kysyä haluaako tämä odottaa puhelimesta vai haluaako hän, että hänelle soitetaan takaisin hetken päästä. Asiakasta ei saa koskaan odottaa puhelimesta liian kauan. Jos asiakas ostaa jotain puhelimitse, asiakaspalvelijan tulee käyttää hyväkseen myyntitilaisuutta ja esimerkiksi yrittää lisämyyntiä. Asiakkaalle tulee esittää kysymyksiä, jotta saadaan selville tietoja asiakkaan toivomuksista ja odotuksista. Tämän jälkeen tulisi esittää konkreettinen tarjousehdotus. (Ellonen & Tarkkonen 2001, 54.)

Yksi tärkeimmistä asioista on huomioida puheluiden hinnat. Aktiiviset puhelut tulevat usein paljon kalliimmiksi yritykselle kuin passiiviset eli inbound-puhelut, minkä takia passiivista puhelinmyyntiä tulisi lisätä. B2B-ympäristössä on suurempi liikkumavara kuluissa, koska silloin yleensä myydään kalliimpia tuotteita tai palveluita kuin tavalliselle kuluttajalle. (Meisner 2006, 180–181.)

Puhelinmyynnistä aiheutuukin kolmenlaisia kuluja. Ensinnäkin puhelinlasku kasvaa. Toiseksi työaika maksaa ja liian pitkät puhelut tarkoittavat menetettyä työaika. Kolmanneksi tarpeettoman pitkät puhelut estävät muita asiakkaita tavoittamasta haluamaansa asiakaspalvelijaa. (Ellonen & Tarkkonen 2001, 61.)

Asiakasrekisterit

Asiakasrekisterit ovat tärkeässä asemassa, kun hoidetaan asiakassuhteita. Niihin kerätään yleensä markkinoinnin, segmentoinnin ja asiakaspalvelun kannalta oleellisia tietoja asiakkaasta. Finanssiyhtiöiden asiakaspalvelijat ovat avainasemissa asiakastietojen keräämisessä ja niiden päivittämisessä. Hehän kohtaavat päivittäin useita asiakkaita. Jokaisen asiakaspalvelijan tehtäviin kuuluu tallentaa asiakkaasta saamansa tieto rekisteriin. Muuten tieto saattaa jäädä vain asiakaspalvelijalle ja mahdollisesti hyödyntämättä asiakkuuksien hoidossa tulevaisuudessa. Toisinaan saadulla informaatiolla ei juuri sillä hetkellä ole välttä-

mättä suurta merkitystä, mutta tieto saattaa osoittautua tärkeäksi myöhemmin. Asiakasrekisterin ajan tasalla pitäminen edellyttää, että jokaisen asiakaspalvelutilanteen yhteydessä tarkistetaan asiakkaan yhteystiedot ja täydennetään niihin puuttuvat asiat. (Ylikoski ym. 2006, 88.)

Asiakaspalvelija pystyy hyödyntämään asiakasrekisteriä monella tapaa. Rekisteristä näkyvät palvelutilanteessa asiakkaan taustatiedot, aiemmat kontaktit ja häneen kohdistetut toimenpiteet. Asiakaspalvelija pystyy näkemään rekisteristä asiakkaan sen hetkisen palvelukokonaisuuden ja kokonaisuudesta mahdollisesti puuttuvat olennaiset palvelut, jotka tarjoavat lisämyynnin mahdollisuuden. Asiakkaalle tämä tarkoittaa yksinkertaisesti helppoutta ja sujuvuutta, kun hänen ei tarvitse selostaa kaikkea alusta. (Ylikoski ym. 2006, 89.)

Asiantuntemus

Asiantuntijaorganisaation myyntityössä tärkeitä seikkoja ovat aito asiakaslähtöisyys, alan ja tuotteiden asiantuntijuus, myyntiosaaminen ja tuloksellisuus sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Asiakaslähtöinen organisaatio tarkastelee toimintaansa ja käytännön prosessejaan aina asiakkaan näkökulmasta. Tällöin yrityksen osaaminen ja asiakkaan tarpeet yritetään saada kohtaamaan. Aito asiakaslähtöisyys tarkoittaa vastuuta asiakkaasta eli asiakkaan tarpeista ollaan aidosti kiinnostuneita, valmiutta ottamaan vastaan asiakkaan toiveita, poikkeavia näkökulmia ja huomioida ne omien tuotteiden ja toimintatapojen kehittämisessä. (Vahvaselkä 2004, 13–18.)

Asiantuntijuus myynnissä tarkoittaa sitä, että asiantuntijan tulee tuntea oman alansa markkina- ja kilpailutilanne sekä niillä tapahtuvat muutokset. Myyjän tulee toimia proaktiivisesti eli osata reagoida ja vastata muutoksiin pikaisesti. Asiantuntijan tulee tietää asiakkuudenhallinnan ja asiakkuusstrategian taustalla olevat segmentoinnit ja segmentoinnin kriteerit sekä tuntea kohdeasiakkaat. Asiantuntijan tulee tuntea omien tuotteiden lisäksi myös kilpailijoiden tuotteet, niiden hyvät ja huonot puolet sekä mitkä seikat ovat kilpailuetuina. Palvelu on se asia, jolla pyritään erottumaan positiivisella tavalla kilpailijoista. Tulokselli-

suus tarkoittaa sitä, että asiantuntijan tulee olla määrätietoinen sekä tavoite- ja tulosorientoitunut. Myyntityössä tämä tarkoittaa myyjän kykyä viedä neuvottelut positiiviseen lopputulokseen ja saada kannattavia sopimuksia. Myyjän tulee osata valita kaupantekoon oikea rohkaisutapa ja ehdottaa päätöstä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle luvataan vain se, mitä osataan. On tärkeää omaksua toimintatapa, jossa ensin suunnitellaan ja sitten toteutetaan, jolloin dokumentaatio palvelusta syntyy ennen toiminnan aloittamista. Myös myyjien toimintatapoja pitäisi pyrkiä kehittämään niin, että erilaiset asiakkaat ja erilaiset neuvottelutilanteet huomioidaan, jolloin jokainen neuvottelu tuntuu asiakkaalle yksilölliseltä, räätälöidyltä. (Vahvaselkä 2004, 19–20.)

Hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat useissa tilanteissa. Asiakas odottaa myyjäorganisaatiolta asiantuntevuutta ja vuorovaikutustilanteiden hallintaa, empatiaa sekä asiakasta ymmärtävää ja palvelevaa myyjää. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla pystytään vaikuttamaan neuvottelun kulkuun ja sen tuloksiin. Myyjä, jolla on kykyä sopeutua tilanteeseen kuin tilanteeseen, menestyy parhaiten. (Vahvaselkä 2004, 21.)

Organisaation ja johdon tuki

Jotta asiakaspalvelu voi onnistua, on tärkeää, että koko organisaatio tukee asiakkaan hyväksi tehtävää työtä. Työn on myös oltava mahdollisimman hyvin suunniteltua ja toteutettua erilaisina työprosesseina. Menestyminen asiakaspalvelussa syntyy, kun resurssit on kohdennettu oikea-aikaisesti ja -määräisesti suhteessa kysyntään. Myös töiden järkevä organisointi on tärkeä osa menestystä. (Ylikoski ym. 2006, 150.)

Johtaminen pohjautuu yrityksen strategiaan ja palveluajatukseen. Usein asiakaspalvelussa strategiasta johdetut tavoitteet ovat määrällisiä, esimerkiksi myyntitavoitteet, ja laadullisia, esimerkiksi aloitteiden tekeminen. Tavoitteet on täsmennetty yksiköittäin tai henkilökohtaisesti kaikille asiakaspalvelijoille tietyllä ajalla. Johdon tulisi olla tukena asiakaspalvelussa määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti. Hyvältä asiakaspalvelun johtajalta vaaditaan henkilöstön johtamisen

taitoa, johon liittyy kouluttamista osaamisen kehittämiseksi, motivointia ja kannustusta tuloksen aikaansaamiseksi sekä valtuuttamista ja vastuuttamista mahdollisuuksien toteuttamiseksi. Asiakaspalvelijoiden motivointi on tärkeää, koska sen avulla jokainen asiakaspalvelija tietää omat tavoitteensa ja myös sen, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Kun tuloksia arvioidaan, tarvitaan kykyä ottaa vastaan ja antaa palautetta. Myös avoin viestintä, vastuun antaminen ja johdon antama tuki kasvattaa motivaatiota ja työviihtyvyyttä. Kun asiakaspalvelija on motivoitunut, hän on sitoutunut organisaatioon. Sitoutuminen tarkoittaa asiakaspalvelijan käsitystä itsestään osana työyhteisöä ja työyhteisöä osana asiakaspalvelijan elämää. (Ylikoski ym. 2006, 153–154.)

Vakuutusyhtiöiden puhelinpalvelukeskuksissa työntekijöitä ahdistavat myyntipaineet, pakkotahtisuus ja valvonta. Vakuutusväen liiton kyselytutkimukseen osallistui 800 henkilöä 2000:sta puhelinpalvelukeskuksissa työskentelevistä työntekijöistä. Puhelinpalvelukeskuksien työntekijöiden keski-ikä on 45 vuotta ja he ovat koulutukseltaan useimmiten merkonomeja tai tradenomeja. Kyselystä selvisi, että joka toinen työntekijä on harkinnut työpaikan vaihtamista tai hakenut uutta työtä. Myös työntekijöiden valvonta koetaan tiukkana, koska vain viiden minuutin poissaolo työpisteeltä voi aiheuttaa esimiehen yhteydenoton. Joissain puhelinpalvelukeskuksissa on myös annettu tarkat ohjeet siitä, miten kauan puheluiden tulisi kestää ja montako puhelua tulisi hoitaa päivässä. Työntekijät haluaisivat palvella asiakkaita, mutta paineita aiheuttavat asetetut myyntitavoitteet. (Peltoniemi 2011.)

2.3 Puhelinpalvelun prosessikuvaus



Kuvio 1. Puhelinpalvelun prosessikuvaus.

Ensikohtaaminen ja aloitus puhelimessa

Ensikohtaamisen merkitys onnistuneessa asiakaskohtaamisessa on hyvin tärkeä, koska siinä saadaan aikaan edellytykset molempia osapuolia hyödyttävälle yhteistyölle. Ensikohtaamisessa asiakas muodostaa kuvan yrityksen edustajasta ja hänen edustamastaan organisaatiosta. Tämä kuva säilyy asiakkaan mielessä myös tulevaisuudessa, kun hän tulkitsee myöhempiä kokemuksiaan organisaation kanssa. Jos ensikohtaaminen on ollut positiivinen, asiakas tulkitsee suhteen tapahtumia pyrkien löytämään vahvistusta aiempiin kokemuksiin. Tällöin asiakas kiinnittää huomiota kuvaa vahvistaviin tekijöihin, jotka ovat positiivisia ja asiakas on tällöin valmis ohittamaan mahdolliset epäkohdat helpommin. Kielteisesti koettu ensikohtaaminen taas saa asiakkaan kiinnittämään huomiotaan palvelun puutteisiin jatkossakin. Kun organisaatio omalta taholtaan haluaa muuttaa asiakkaan kielteisen tulkinnan myönteiseksi, se edellyttää suuria ponnisteluja ja voimavaroja. Onnistunut ensikohtaaminen onkin siis kustannustehokasta toimintaa. (Häkkinen & Uski 2006, 14.)

Asiakkaan saama ensivaikutelma syntyy yrityksen edustajan äänen perusteella. Sen mukaan asiakas päättää tuntee ko hän itsensä tervetulleeksi vai häiritseväksi. Kun halutaan saada asiakas tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja myös kun halutaan kohottaa asiakkaan mielialaa, yrityksen edustaja tekee ajatuksen avulla itselleen innostuneen ja aktiivisen mielikuvan, josta seuraa oman kehon terästytyminen. (Ylikoski ym. 2006, 112.)

Asiakkaan kohtaaminen alkaa valmistautumisella. Kohtaaminen alkaa jo ennen puhelun vastaanottamista. Yrityksen edustajan muut toiminnot kannattaa saada valmiiksi tai keskeyttää ennen puhelun vastaamista. Muita toimintoja voivat olla esimerkiksi syöminen, juominen, työn järjestelytehtävät ja muut keskittymistä estävät toiminnot. Yhteen asiaan keskittyminen kerrallaan tukee työssä jaksamista ja lisää hallinnan tunnetta. Yrityksen edustajan tulisi myös virittäytyä mielentilaan, jossa hän on aidosti asiakasta varten, sillä näin palveluneuvoja pääsee asiakkaan kanssa samaan rytmiin. Kun yrityksen edustaja valmistautuu

asiakkaan kohtaamiseen hyvin etukäteen, kohtaamisen onnistuminen on paljon todennäköisempää. (Häkkinen & Uski 2006, 15.)

Asiakaspalvelu alkaa, kun yrityksen edustaja vastaa puhelimeen. Asiakkaalle on tärkeää, että heti puhelun alussa hän saa varmistuksen siitä, että on soittanut oikeaan paikkaan. Yrityksen edustaja kertoo vastatessaan puhelimeen ensin, missä palvelussa ollaan ja kuka asiakasta on palvelemassa. (Ylikoski ym. 2006, 112.)

Puhelinkontaktin ensimmäisiä sanoja on selvitelty paljon. Pitäisikö ensin sanoa palvelu, missä ollaan, sitten oma nimi ja sen jälkeen tervehdys vai vasta tervehtiä, kun asiakas on tervehtinyt? Useasti puhelimesta on totuttu siihen, että puheluun vastaava esittäytyy ja tervehtii vasta soittajan esittäytymisen ja tervehtimisen jälkeen. Esittelyn ja tervehtimisen järjestys saattaa aiheuttaa epäselvyyttä puhevuorojen etenemisessä. Ystävällinen tervehdys saa asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja tuntemaan, ettei hänen yhteydenottonsa ole yrityksen edustajalle vaivaksi vaan se on mahdollisuus yhteistyöhön ja auttaa asiakasta. Koska asiakas tulee joka tapauksessa palvella, miksei palveluneuvoja tekisi sitä alusta alkaen hyvällä mielellä ja antaisi sen myös kuulua asiakkaalle. Aidosti miellyttävä tervehdys aloittaa kohtaamisen, joka on mukava kummallekin osapuolelle ja samalla se suuntaa molemmat myönteiseen mielen tilaan. Yrityksen edustajan myönteisyys myös välittää asiakkaalle viestin siitä, että hänen asiansa tulee etenemään. Tärkeää onkin, että uskotaan asiakkaan omiin mahdollisuuksiin löytää keinoja edetä asiassa. Kysymys ”miten voin auttaa?” voidaan ymmärtää kyseisessä valossa. Yrityksen edustajan myönteisyys kuuluu tämän äänestä. Hymyilevän ihmisenkin puheesta voi erottaa hymyn. Joissain tilanteissa pelkkä palveluneuvojan myönteinen asenne vastaa asiakkaan tarpeeseen, jolloin asiakas voi itse oivaltaa ratkaisun. (Häkkinen & Uski 2006, 15–16.)

Haltuunotto puhelimessa

Haltuunotto puhelimessa tarkoittaa havaintojen tekemistä kuuntelemalla asiakasta ja tämän tunnetilaa. Aktiivinen kuunteleminen viestii asiakkaalle, että häntä arvostetaan. Tärkeää on siis kuunnella ja tehdä muistiinpanoja eikä puhua päälle tai keskeyttää asiakasta. Aktiivinen kuuntelija usein toistaa asiakkaan sanoja ja myös kysyy, jos ei ymmärrä. Tarkkaavainen yrityksen edustaja pystyy ainoastaan asiakkaan aloituksen jälkeen päättelemään asiakkaan tyylin ja pystyy myös vastaamaan siihen mukautumalla. Kun mukautuu toisen tyyliin, pääsee hänen kanssaan samalle aaltopituudelle helpommin ja se myös viestii asiakkaalle, että tämän tyyli on hyväksyttävää. Mukautuminen siis edistää vuorovaikutusta. Mukautuminen voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että jos asiakas puhuu hiljaa, myös yrityksen edustaja hiljentää omaa ääntään, jos asiakas puhuu hitaasti, vastaavasti yrityksen edustaja hidastaa puhettaan. Tässä ei ole kyse kuitenkaan asiakkaan matkimisesta, vaan tavasta hyväksyä toisen tapa kommunikoida. Kun näköyhteys puuttuu, on myös tärkeää elävöittää kuuntelemista sanomalla ”ymmärrän”, ”selvä”, ”ihanko totta” ja ”aivan”. (Ylikoski ym. 2006, 113.)

Asian käsittely puhelimessa

Haltuunoton jälkeen yrityksen edustajan tehtävänä on ottaa palvelutilanne käsiinsä. Kysymykset ovat tässä kohtaa avainasemassa. Yrityksen edustajan ääni voi tässä kohtaa voimistua ja jämäköityä ja sanavalinnoissa käytetään asiakkaan avainsanoja, jolloin asiakkaalle osoitetaan, että viesti on mennyt perille ja myös osoitetaan, että asia voidaan hoitaa asiakkaan kielellä. (Ylikoski 2006, 113.)

Kysymykset ovat hyvin keskeisiä tekijöitä asiakaspalvelun vuorovaikutuksen määrittäjänä. Tästä syystä niihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kysymyksiä tarvitaan muustakin syystä kuin vain tiedon hankkimista varten. Kysymyksistä heijastuvat kysyjän asenteet ja suhtautuminen, mutta vastaaja myös tulkitsee niitä ja antaa niille omakohtaisia merkityksiä. Tärkeää onkin, että kysymyksiä käytetään tietoisesti. Taito valita ja esittää oikeantyyppiset kysymykset voivat

johtaa positiivisiin tulointoihin ja tuoda esille ratkaisuvaihtoehtoja. Jos kysymykset epäonnistuvat, ne voivat saada aikaan asiakkaan loukkaantumisen tai nolata asiakkaan ja saa hänet tuntemaan itsensä osaamattomaksi. (Häkkinen & Uski 2006, 17.)

Kun yrityksen edustaja hahmottaa mielessään asiakkaan tilannetta, hänellä on usein mielessä monia kysymyksiä, joita hän tarvitsee antaakseen vastauksen. Monesti kiusauksena voi olla liittää kysymyksiä yhteen, jotta saisi asiakkaalta mahdollisimman paljon tietoa lyhyessä ajassa. Tämä tekniikka ei kuitenkaan säästä aikaa vaan usein samat kysymykset joudutaan esittämään uudelleen yksitellen. Asiakkaalle on helpompaa keskittyä yhteen kysymykseen kerrallaan ja yrityksen edustajan tehtävänä on pitää kokonaisuus hallinnassaan. Tämä taas vahvistaa asiakkaan luottamusta yrityksen edustajaan ja estää asiakkaan häkeltymisen kysymystulvaan. Ensimmäisen kysymyksen, mikä asiakkaalle esitetään, tulee antaa asiakkaalle mahdollisuus kuvata tilannettaan vapaasti. Tämän kaltainen kysymys antaa asiakkaalle vallan käyttää itselleen luontaista ilmaisua, kuvata asiaa omin sanoin ja tuoda esille syyn yhteydenottoon. Joissain tilanteissa on tarve kysyä asiakkaalta yksityisyyttä koskevia kysymyksiä. Tällaiset voivat liittyä esimerkiksi terveyteen, talousasioihin, elämäntapaan tai ihmissuhteisiin. Näitä kysymyksiä esitettäessä tulee osoittaa hienotunteisuutta ja perustella kysymysten tarpeellisuus. Asiakkaalle voi kertoa muutamalla sanalla, millaisia tietoja tarvitaan ja mihin niitä käytetään. Kannattaa myös mainita tietojen luottamuksellisesta käytöstä. (Häkkinen & Uski 2006, 18–19.)

Eri tilanteisiin on hyvä valita erityyppisiä kysymyksiä. Kysymys voi olla avoin, suora tai suljettu, vaihtoehtokysymys, motivoiva kysymys, johdatteleva kysymys, uudelleen muotoiltu kysymys tai vastakysymys. Avoimilla kysymyksillä tavoitellaan laajaa vastausta: mitä on tapahtunut ja miten voidaan auttaa. Niitä kannattaa käyttää erityisesti palvelutilanteen alkuvaiheessa, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Avoimilla kysymyksillä houkutellaan asiakasta antamaan yksityiskohtaisempaa informaatiota. Avoin kysymys alkaa aina kysymyssanalla. Miksi-sanankäytöstä on kuitenkin hyvä muistaa se, että se saate-

taan kokea tönkeänä tai kuulustelevalta, syylistävältä. Suorat tai suljetut kysymykset ovat ajankäytöllisesti tehokkaita, mutta ne eivät johda keskusteluun ja niiden vastaus on usein suoraan kyllä tai ei. Suora kysymys alkaa verbillä esimerkiksi sopiiko-sanalla. Suorat kysymykset ovat sopivia, kun tarkistetaan asiakkaan aiemmin kertomaa tai asiakkaana on paljon ja rönsyilevästi puhuva henkilö. Tällöin suorat kysymykset johdattelevat olennaiseen asiaan. Vaihtoehtokysymykset nopeuttavat palvelua, antavat valinnan mahdollisuuden ja auttavat asiakasta tekemään päätöksen. Esimerkiksi ”Soitetaanko teille uudelleen keskiviikkona vai torstaina?”. Motivoivat kysymykset ovat hyviä silloin, kun halutaan kohottaa asiakkaan tunnetilaa tai tuoda esille asiakkaan erityinen osaamisen ja tärkeys. Esimerkiksi ”Asiantuntijana te osaatte arvioida...”. Johdattelevia kysymyksiä yritys voi käyttää auttaessaan asiakasta valitsemaan tarpeeseensa sopivaa ratkaisua. Esimerkiksi ”Olihan se niin, että...”. Uudelleen muotoiltu kysymys taas auttaa asian ymmärtämisessä loukkaamatta asiakasta uudelleen kysymällä sama kysymys. Vastakysymykset puolestaan ovat hyviä, kun kohdataan reklamoiva tai syyttävä asiakas ja halutaan rauhoitella ilmapiiriä, saada hänet kertomaan lisää väitteestään ja samalla myös saada asiakas ajattelemaan väitettään uudestaan. Esimerkiksi ”Mitä tarkoittatte sillä, että...”. (Ylikoski 2006, 108–109.)

Finanssiasioden hoitaminen puhelimitse voi olla joskus vaikeaa, koska yrityksen edustaja ei voi käyttää apuna havaintomateriaalia, joka tukisi esitystä. Havaintomateriaalin voi kuitenkin korvata käytännönläheisillä esimerkeillä tai luomalla asiakkaalle mielikuvia aiheeseen liittyvistä tilanteista tai mahdollisuuksista. Ratkaisuehdotukset on puhelimesta syytä kertoa hitaasti asia kerrallaan. Yrityksen edustajan olisi hyvä käyttää taukoja ja varmistaa vaiheittain, että asiakas on ymmärtänyt kaiken. Asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin tulee suhtautua positiivisesti, sillä ne ovat viestejä lisätiedon tarpeesta. Yrityksen edustajalla on puhelinpalvelussa mahdollisuus pitää esillä osaamisensa tukena erilaisia muistilistoja ja vastauksia vastaväitteisiin. Kasvotusten tämä ei olisi mahdollista ilman asiakkaan asiasta tietämistä. Puhelimesta sovittu ratkaisu edellyttää joskus asiakirjojen lähettämistä asiakkaalle allekirjoittamista varten. Keskeiset pu-

helun aikana käydyt asiat voi olla hyvä merkitä esimerkiksi yliviivaustussilla papereihin, jotta asiakas voi paperit saatuaan palauttaa mieleensä puhelimessa käydyn keskustelun. (Ylikoski ym. 2006, 113–114.)

Yhteenveto puhelimessa

Puhelimesta tehdyn keskustelun jälkeen yhteenvedon tekeminen on erityisen tärkeää. Yhteenvedossa yrityksen edustaja kertoo, mitä asiassa seuraa, kuka tekee ja mitä, mistä on sovittu, mitkä asiat ovat voimassa heti ja mitkä asiat vasta allekirjoituksen jälkeen. Yhteenvedon tekee helpoiten yrityksen edustajan tekemien muistiinpanojen pohjalta. Tällöin saattaa tulla ilmi vielä joku asia, joka on jäänyt hoitamatta. Yhteenveto luo asiakkaalle luottamuksen tunnetta. (Ylikoski ym. 2006, 114.)

Lopetus puhelimessa

Puhelinpalvelutilanteen jälkeen kaikki käsitellyt ja sovitut asiat ovat asiakkaan mielessä ainoastaan kuuntelun perusteella. Lopetuksessa yrityksen edustaja vielä kertoo asiakkaalle, kenen kanssa tämä on asioinut mahdollista uutta yhteydenottoa varten. Lopetuksessa tulee myös varmistaa, että ovatko kaikki asiakkaan asiat ja kysymykset tulleet käsitellyiksi. Tämän jälkeen asiakasta kiitetään yhteydenotosta ja puhelu päätetään tervehdykseen. Asiakkaan tunnetilaa nostaa se, jos yrityksen edustaja muistaa jonkin keskustelusta kuulemansa seikan, jonka liittyy lopputervehdykseen, esimerkiksi toivottamalla hyvää alkavaa lomaa. (Ylikoski 2006, 114.)

3 CASE: TOIMIVA PUHELINASIAKASPALVELUMALLI IFISSÄ

3.1 Ifin puhelinpalvelun prosessikuvaus

Ifillä on oma puhelinpalvelun prosessikuvaus, jossa kuvataan puhelumallin eri vaiheet. Puhelumallista on sovittu, että sitä käyttävät kaikki alueellisen vakuutuspalvelun palveluneuvojat päivittäisessä työssään. Puhelumallissa on myös proaktiivinen palvelu kuvattuna.

Ifissä proaktiivisella asiakaspalvelulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan soittaman asian hoitamisen lisäksi palveluneuvoja tekee kartoituksen asiakkaan vakuutusten senhetkisestä tilasta, päivittää asiakkaan yhteystiedot, lisää tietoihin asiakkaan pankkitilin ja huomaa asiakkaan muuttuneet vakuutustarpeet ja tarjoaa ratkaisua asiakkaalle tai ilmoittaa asiasta eli antaa vinkin asiakkaan yhteyshenkilölle, joka sitten ottaa asian puheeksi asiakkaan kanssa. (Juha Hämäläinen 18.1.2011.)



Kuvio 2. Ifin puhelinpalvelun prosessikuvaus.

Ifin puhelumalli sisältää seitsemän vaihetta: asiakkaan vastaanoton ja luottamuksen rakentamisen, informaation kokoamisen ja asiakkaan toiveiden toteutuksen, luvan siirtyä nuotteihin, asiakkaan tarpeiden selvityksen, kokonaisratkaisun esittelyn asiakkaalle, vastaväitteiden käsittelyn ja asiakkaan hyväksynnän pyytämisen sekä jatkosta sopimisen ja kontaktin lopetuksen (kuvio 2). Inbound-puheluita soittavat asiakkaat ovat Ifin vanhoja asiakkaita, jolloin heistä on jo tietoja asiakasrekisterissä. Asiakasrekistereitä käytetään asiakastiedon säi-

lyttämisen lisäksi seurantaan. Ne ovat tärkeitä, koska niiden avulla voidaan muun muassa seurata ja tilastoida palveluneuvojen työmäärää.

Asiakkaan vastaanottaminen koostuu avausreplikistä, ensivaikutelmasta ja vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. Luottamusta rakennetaan empatialla, tarkoituksella, esittämisellä, osaamisella ja yhteisellä pohjalla. Informaation koaminen tapahtuu asiakkaan tietojen hakemisella asiakasrekistereistä ja samalla myös tutustutaan asiakkaan maksuhistoriaan. Asiakkaan toiveiden toteuttaminen alkaa sillä, että varmistetaan asiakkaalta, että hänen asiansa on ymmärretty oikein. Sitten vahvistetaan asiakkaan kanssa, mitä on sovittu ja selvitetään asiakkaalle seuraukset.

Luvassa siirtyä ”nuotteihin” pyydetään asiakkaalta lupa siirtyä kertomaan asiakkaalle teemoista, jotka palveluneuvoja haluaa ottaa esille. Teemoilla on aina tavoitteita, esimerkiksi lisäarvo asiakkaalle, asiakaspysyvyys tai uusi tapa toimia. Asia, josta asiakkaalle halutaan kertoa, voi liittyä hänen vakuutusturvaansa tai pelkästään asiakkaan yhteystietoihin. Asiakkaan tarpeiden kartoituksessa pyritään jättämään asiakkaalle muistijälki ja käytetään erilaisia kysymystekniikoita. Myös aktiivinen kuunteleminen, reagointi, empatia ja valikointi ovat osana tätä vaihetta. Kokonaisratkaisun esittelyssä asiakkaalle kerrotaan yhteenvetona palveluneuvojan ehdottaman ratkaisun edut ja vaikutukset.

Vastaväitteiden käsittelyssä ja asiakkaan hyväksynnän pyytämisessä palveluneuvojan on osattava käsitellä asiakkaan esittämiä vastaväitteitä. Tärkeää on, että palveluneuvoja ei kiistele, vaan pyytää hyväksyntää esittämilleen ratkaisuille. Palveluneuvojan on myös osattava ja uskallettava ehdottaa ratkaisua. Jatkosta sopimisessa ja kontaktin lopetuksessa palveluneuvoja tekee yhteenvedon, mitä puhelimesta on sovittu. Jatkotoimet tehdään myös selviksi asiakkaalle eli kerrotaan kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Tärkeää on lopuksi saada aikaan mukava lopetus ja tyytyväinen asiakas.

Vakuutukset eivät aina ole yksinkertaisia varsinkaan, kun niistä keskustellaan puhelimitse. Siksi Ifin palveluneuvojat eivät aina varsinaisesti myykään kaikkia tuotteitaan vaan antavat asiasta vinkin asiakkaan yhteyshenkilölle, joka ottaa asiakkaaseen yhteyttä. Yksinkertaisemmat myynnit, kuten liikennevakuutuksiin liittyvät green card -asiat, palveluneuvoja pystyy hoitamaan suoraan puhelimessa asiakkaan kanssa, mutta suuremmista kokonaisuuksista on syytä antaa vinkki asiakkaan omalle yhteyshenkilölle.

3.2 Prosessikuvausten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet

Teoriaosuuden prosessikuvauksessa (kuvio 1) ja Ifin omassa prosessikuvauksessa (kuvio 2) on jonkin verran samoja asioita, mutta myös poikkeavia kohtia. Molemmat alkavat kohtaamisella puhelimitse ja palveluneuvojan aloituksella. Teoriaosuuden prosessissa kohtaaminen tarkoittaa lähinnä ensimmäistä kontaktia asiakkaaseen, mutta Ifin prosessissa puhelimessa tapahtuva kohtaaminen ei ole ensimmäinen. Kyseisille palveluneuvojille soittavat jo olemassa olevat asiakkaat, jolloin ensikohtaaminen on jo tapahtunut joskus aiemmin. Molemmissa prosesseissa on tärkeää huomioida aloituksen eli palveluneuvojan vastaamistavan tärkeys.

Molemmissa prosesseissa on seuraavassa vaiheessa tärkeää asiakkaan kuunteleminen ja asiakkaan soittaman asian selvittäminen. Tämän jälkeen prosessien vaiheet poikkeavatkin jo toisistaan. Teoriaosuuden prosessissa seuraava vaihe on asiakkaan asian käsittely. Ifin prosessissa tämä vaihe on sisällytetty jo toiseen vaiheeseen. Seuraavaksi Ifin prosessissa tulee vaiheita, joita teoriaosuuden prosessissa ei ole. Nämä vaiheet ovat nuotteihin siirtyminen, asiakkaan tarpeiden selvitys, kokonaisratkaisun esittäminen sekä vastaväitteiden käsittely. Toisaalta kyllä teoriaosuuden prosessissa tarpeiden selvitys, ratkaisun esittäminen ja vastaväitteiden käsittely on kuvattu, mutta vain sen asian osalta, mistä asiakas soittaa. Ifin mallissa taas näitä vaiheita käytetään proaktiivisessa osuudessa, jossa palveluneuvoja selvittää asiakkaan oman asian käsittelyn jälkeen asiakkaan kokemia muita mahdollisia puutteita.

Molempien prosessien loppuvaiheet muistuttavat taas toisiaan. Kun teoriaosuuden prosessissa tehdään vielä yhteenveto ennen lopetusta, niin Ifin prosessissa sovitaan asian jatkokäsittelystä ja sitten lopetetaan. Prosesseja vertaillaan voi huomata, ettei teoriaosuuden prosessi sisällä lainkaan proaktiivista osuutta kuten Ifin mallissa on. Voidaanko silloin olettaa proaktiivisen puhelinasiakaspalvelun olevan sen verran uusi asia inbound-puheluissa, ettei sitä siksi ole käsitelty?

3.3 Palveluneuvojan työnkuva

Alueellisen vakuutuspalvelun palveluneuvojat hoitavat pääosin puhelinpalvelua. Osa heistä palvelee myös konttorissa asiakkaita. If ei ole ulkoistanut puhelinpalveluaan ulkopuoliseen call-centeriin, vaan puheluihin vastaavat aina Ifin omat palveluneuvojat.

Palveluneuvojien vastualueet on jaettu yritystyyppien mukaan: pienet yritykset (Palvelumalli P), yritykset (Palvelumalli Y) ja avainyritykset (Palvelumalli A). Kaikissa malleissa palveluneuvojan toiminnan tulee olla laadukasta, proaktiivista ja kokonaisvaltaista. Palveluneuvojan tulee toimia kaikissa malleissa omaaloitteisesti ja vastuullisesti huomioiden samalla kaikkien asiakassegmenttien kokonaistilanne. Asiakkaita tulee palvella parhaalla mahdollisella tavalla riippumatta segmentistä, yksiköstä tai palvelumallista.

Palvelumallissa P palveluneuvoja vastaa ensisijaisesti pienten yritysten asiakas- ja tuotantopalveluista. Palveluneuvojan tehtävänä on tarjota aktiivisesti asiakkaille ratkaisuja vakuutusturvan tai asiakkuuden parantamiseksi. Palveluneuvojan tehtäviin kuuluu kokonaisvaltainen asiakaspalvelu puhelimitse ja konttorilla, aktiivinen vakuutusturvan täydentäminen asiakaskontaktien yhteydessä, tuotannolliset työt ”kerralla kuntoon” -periaatteen mukaisesti sekä myös muiden asiakassegmenttien palvelu ja tuotannolliset työt tarvittaessa.

Palvelumallissa Y palveluneuvoja vastaa ensisijaisesti yritysten asiakas- ja tuotantopalveluista. Palveluneuvojan tehtävänä on etsiä aktiivisesti mahdollisuuksia parantaa asiakkaiden vakuutusturvaa tai asiakkuutta, ja joko tarjota ratkaisua itse tai välittää huomaamansa havainnon asiakkaan yhteyshenkilölle. Palveluneuvojan tehtäviin kuuluu proaktiivinen palvelu niin puhelimesta kuin konttorissa, aktiivinen vakuutusturvan ja asiakkuuden havainnointi asiakaskontaktien yhteydessä sekä havaittujen puutteiden täydentämistä tai välittämistä yhteyshenkilön tietoon, tuotannolliset työt ”kerralla kuntoon” -periaatteen mukaisesti sekä myös muiden asiakassegmenttien palvelu ja tuotannolliset työt tarvittaessa.

Palvelumallissa A palveluneuvoja vastaa ensisijaisesti nimettyjen avainyritysten asiakas- ja tuotantopalveluista. Palveluneuvoja tuntee asiakkaiden tilanteet hyvin ja hän osaa tarjota asiakkaille aina parasta mahdollista palvelua esittäen aktiivisesti ratkaisuja asiakkuuden kehittämiseksi. Palveluneuvojan tehtäviin kuuluu yksilöllinen palvelu puhelimesta ja konttorissa, aktiivinen asiakkuuden kehittäminen asiakaskontaktien yhteydessä, tuotannolliset työt ”kerralla kuntoon” -periaatteella sekä myös muiden asiakassegmenttien palvelu ja tuotannolliset työt tarvittaessa.

Tärkeää on huomata, että palveluneuvojat eivät ainoastaan vastaanota puheluita, vaan osa heistä myös palvelee paikallisissa konttoreissa ja he myös palvelevat yritysvakuutusasiakkaita sähköpostitse.

3.4 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu

Tutkimukseen otetut palveluneuvojat kuuluvat kaikki alueelliseen vakuutuspalveluun. Heille soittavat ainoastaan yritysvakuutusasiakkaat. Palveluneuvojat vain vastaanottavat puheluita asiakkailta, jolloin tutkimuksessa käsitellään vain inbound-puheluita, eikä outbound- puheluita. Asioita tutkitaan palveluneuvojien näkökulmasta, eikä asiakasnäkökulmasta, koska tarkoituksena ei ole kysyä asiakkaiden mielipiteitä tai tyytyväisyyttä puhelinpalveluun. Tämä näkökulma valit-

tiin, koska haluttiin kehittää proaktiivista asiakaspalvelua ja selvittää siitä syntyvät haasteet. Palveluneuvojen mielipiteet ovat tärkeitä, koska niiden avulla käytettävää mallia voidaan parantaa vastaamaan paremmin palveluneuvojen tarpeita ja toiveita. Toimivan mallin avulla myös asiakkaat saavat parempaa palvelua.

Menetelminä käytettiin sekä kyselylomaketta että teemahaastattelua. Ensin tehtiin kyselylomaketutkimus verkon kautta ja sen jälkeen kyselyn pohjalta tehtiin teemahaastattelu aiheesta. Usein sanotaan kyselyn ja haastattelun tukevan ja täydentävän toisiaan sekä parantavan tutkimuksen luotettavuutta. Siksi haastattelu valittiin kyselyn rinnalle.

Kyselylomake

Kyselylomakkeessa esitettiin ensin taustatietokysymykset. Taustatiedoissa selvitettiin kauanko palveluneuvoja on ollut nykyisessä työtehtävässään, mitä palvelumallia hän ensisijaisesti käyttää ja käykö palveluneuvojan toimipisteessä myös konttoriasiakkaita. Näiden jälkeen edettiin varsinaisiin kysymyksiin. Jotta kyselylomakkeesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa irti, siinä oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi muutama kysymys, joihin edellytettiin myös avointa vastausta. Käytetyt valmiit vastausvaihtoehdot olivat niin kolmi- kuin viisiportaisia. Vastaajalle annettiin myös mahdollisuus valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi kommentoida jokaista kysymystä. Tällä kommentoinnilla haluttiin saada lisää tietoa kysymyksen aiheesta. Ensin esitettiin helpommat kysymykset ja edettiin vaikeampiin, jotta vastaajat kokisivat vastaamisen aloittamisen helpoksi.

Kysymykset oli jaoteltu aihealueisiin. Tämä jako selvensi kyselyn rakennetta ja antoi vastaajalle tietoa siitä, mihin aihepiiriin kysymys kuuluu. Otsikointi siis lisäsi vastausten luotettavuutta, koska vastaaja ymmärsi kysymyksen paremmin. Nämä osa-alueet olivat järjestelmien tarjoama tuki, oma osaaminen, asiakkaan kohtaaminen sekä johdon tuki. Lopuksi vastaajalle annettiin mahdollisuus vielä antaa palautetta kyselystä ja kysymysten aiheesta. Vastausaikaa annettiin 10

päivää. Viikon jälkeen lähetettiin muistutusviesti, jolla pyrittiin pienentämään vastauskatoa. Kyselyn oman saatekirjeen lisäksi palveluneuvojen esimiehet tekivät oman saatekirjeen sähköpostiviestiin, jonka mukana linkki kyselyyn lähetettiin. Esimiesten saatekirjeessä kerrottiin kuka on tekemässä opinnäytetyötään, proaktiivisen puhelinasiakaspalvelun merkityksen sekä kerrottiin tulosten auttavan kehittämään proaktiivisen asiakaspalvelun mallia eteenpäin.

Teemahaastattelu

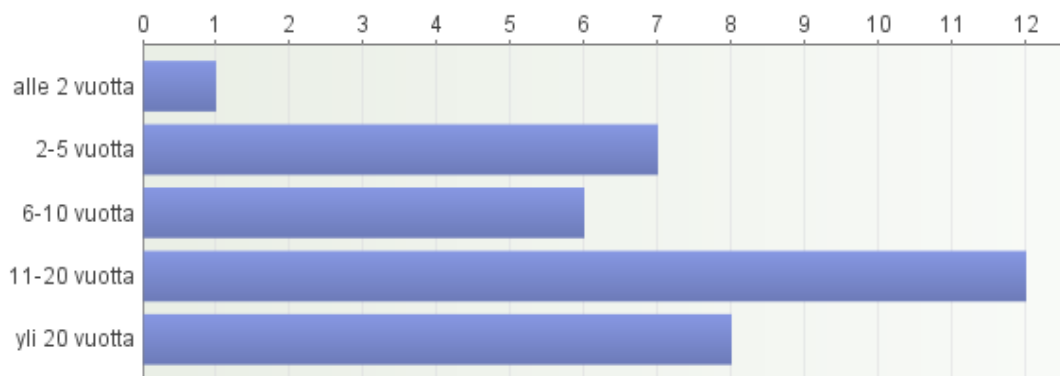
Haastattelulla lähinnä täydennettiin ja tuettiin kyselylomakkeista saatuja tietoja. Haastattelulla haluttiin saada myös lisää luotettavuutta tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluun, joka toteutettiin puhelimitse, valittiin satunnaisotannalla neljä palveluneuvojaa. Palveluneuvojat kuitenkin valittiin niin, ettei samasta toimipisteestä tai kaupungista tulisi valituksi kuin yksi. Otannan suoritti toimeksiantaja kahden palvelupäällikön, palveluneuvojen esimiesten, kanssa. Valituille palveluneuvojille ilmoitettiin asiasta sähköpostitse. Sähköpostissa esitettiin vapaita aikoja haastatteluja varten ja pyydettiin palveluneuvojen lähettävän tutkijalle toiveensa haastatteluajasta. Haastattelut saatiin sovittua kaikki samalle viikolle. Yhteen haastatteluun aikaa suunniteltiin kuluva puolesta tunnista tuntiin, mikä todettiin riittäväksi.

3.5 Tulokset

Kysely lähetettiin 35 palveluneuvojalle, joista 34 vastasi kyselyyn. Vastauskato jäi siis todella pieneksi ja tulosten voidaan sanoa kertovan koko ryhmän mielialan. Tulokset on esitetty frekvensseinä eli moniko vastaaja on vastannut tiettyyn vaihtoehtoon. Tulokset päätettiin esittää frekvensseinä eikä prosentteina, koska vastaajien määrä on sen verran pieni ja tällöin tulokset ovat tarkempia. Prosentit olisivat saattaneet vääristää tuloksia. Tuloksista esitellään ensin monivalintojen tulokset ja jokaisen kysymyksen jälkeen kerrotaan myös, mitä palveluneuvojat ovat kertoneet lisää kysymyksen aiheesta sekä haastatteluissa saadut tiedot. Tuloksien tarkastelussa on otettu myös huomioon taustamuuttajat.

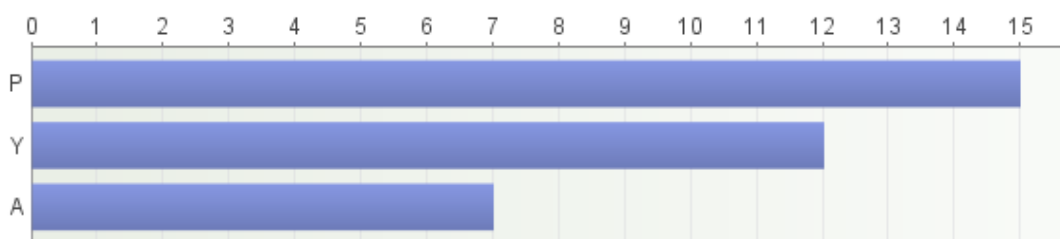
Taustatiedot

Taustatiedot koskivat kolmea asiaa: kauanko palveluneuvoja on toiminut työtehtävässään, mitä palvelumallia palveluneuvoja käyttää ensisijaisesti sekä palveleeko palveluneuvoja myös konttoriasiakkaita.



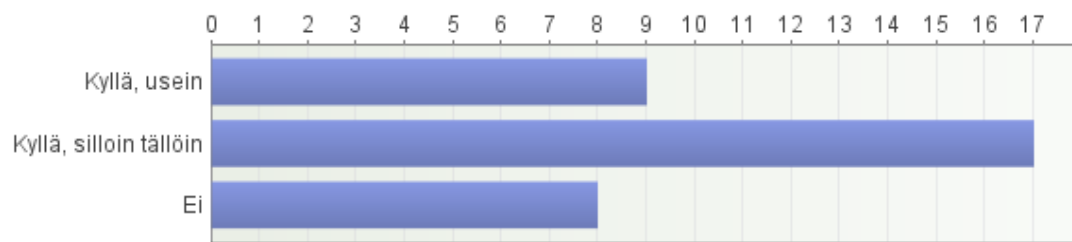
Kuvio 3. Kauanko palveluneuvoja on työskennellyt työtehtävässään

Kuvio 3 osoittaa, että suurella osalla (20/34) palveluneuvojista on kokemusta palveluneuvojan työtehtävästä yli kymmenen vuotta. Kokemusta asiakaspalvelusta on siis suurella osalla vastaajista hyvin runsaasti ja se on varmasti tuonut paljon osaamista sekä erilaisia tietoja ja taitoja. Koska vain yksi vastanneista on toiminut palveluneuvojan työtehtävässä alle kaksi vuotta, hänen vastauksensa on liitetty seuraavaan työkokemusluokkaan. Tällöin seuraavan työkokemusluokituksen nimi vaihdettiin 0-5 vuoteen. Tämä tehtiin siksi, ettei kyseisen palveluneuvojan henkilöllisyys paljastu.



Kuvio 4. Palveluneuvojen ensisijaiset palvelumallit

Palveluneuvojen ensisijaisissa palvelumalleissa ei ollut suuria eroja. P (pienet yritykset) ja Y (yritykset) malleja käytetään ensisijaisina kuitenkin jonkin verran enemmän kuin A:ta (avainyritykset) (Kuvio 4). Vaikka jokaisella on oma ensisijainen mallinsa, hoitavat palveluneuvojat myös muihin asiakasryhmiin eli palvelumalleihin kuuluvien asiakkaiden asioita.

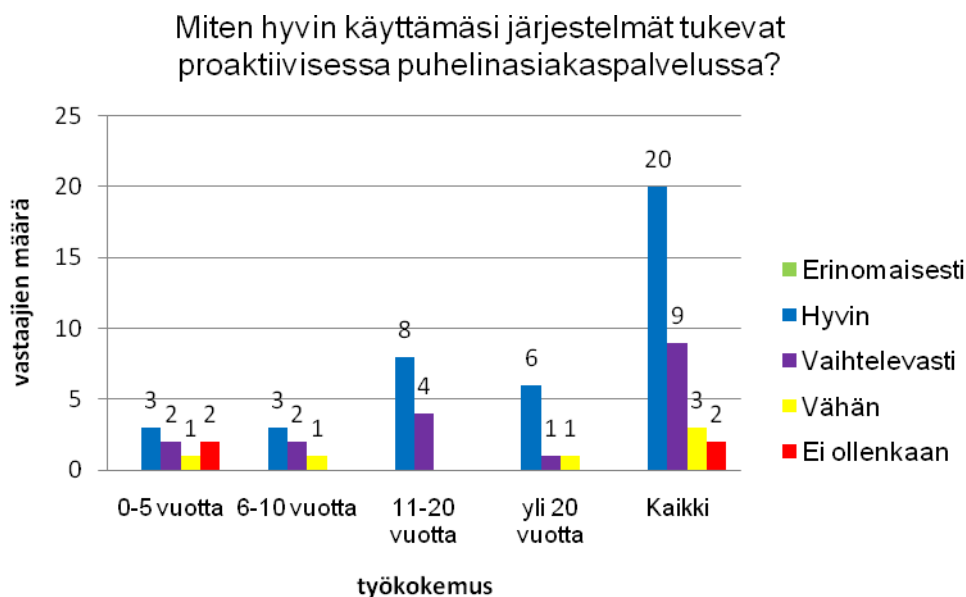


Kuvio 5. Käykö toimipisteessä myös konttoriasiakkaita

Suuressa osassa (25/34) palveluneuvojen toimipisteitä käy konttoriasiakkaita (kuvio 5). Palveluneuvojilla on siis kokemusta asiakaspalvelusta niin kasvotusten kuin puhelimitse.

Järjestelmien tarjoama tuki

Järjestelmien tarjoamassa tuessa käsitellään järjestelmien mahdollisuutta tukea proaktiivista puhelinasiakaspalvelua ja miten hyvin ja helposti järjestelmistä löytyvät asiakkaaseen liittyvät tiedot.

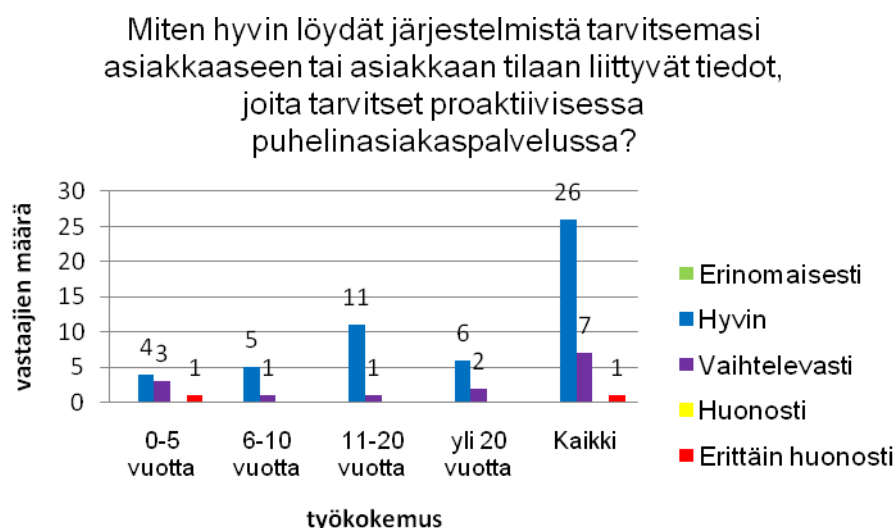


Kuvio 6. Järjestelmien tarjoama tuki

Suurin osa (20/34) palveluneuvojista oli sitä mieltä, että käytössä olevat järjestelmät tukevat proaktiivista puhelinasiakaspalvelua. Huomattavaa on, että muiden (14/34) mielestä järjestelmät tukevat vaihtelevasti, vähän tai eivät ollenkaan. (kuvio 6.) Palveluneuvojat, joilla on työkokemusta palveluneuvojana olosta yli 11 vuotta, kokivat järjestelmien tukevan eniten proaktiivista puhelinasiakaspalvelua. Heillä saattaa olla enemmän kokemusta järjestelmistä ja he ovat olleet mukana lähes koko järjestelmien kehityksen ajan, minkä vuoksi he saattavat tuntea järjestelmien mahdollisuudet proaktiiviseen palveluun paremmin. Järjestelmien vaihteleva tukeminen voi johtua järjestelmien usein tapahtuvista virhetilanteista, esimerkiksi ohjelman jämähtämisestä paikalleen. Virhetilanteet eivät ole toivottavia varsinkaan silloin, kun asiakas on puhelimessa odottamassa.

Kommenttien mukaan palveluneuvojat kokivat, että kokonaiskuvaa asiakkaasta on vaikea hahmottaa nopeasti, koska turvapuutoksia ei näe, eivätkä eri vakuutuslajit ole samojen vakuutusnumeroiden alla. Kohdeturvut ovat vakuutustenhoidojärjestelmässä listana vakuutuslajin mukaan, jolloin jos sopimuksessa on paljon kohteita, lista on pitkä ja sekava. Vakuutusturvien tarkistaminen koettiin

vaikeammaksi ja se vaatii nopeita päätelmiä sekä laajaa muistamista eri vakuutuslajeista puhelun aikana. Asiakastietojen tarkistus asiakashallintajärjestelmästä ja If yrityskansion käyttäjätietojen tarkistaminen koettiin nopeaksi tehdä ja helpoksi puhelun aikana, koska tiedot on saatavilla helposti. Järjestelmissä on kuitenkin usein ongelmia, esimerkiksi hitautta ja virhetilanteita. Tietojen selaus koettiin helpommaksi henkilöasiakkaiden puolella, koska siellä on asiakashallintajärjestelmään kirjoitettu punaisella tekstillä, mikä vakuutusturva puuttuu tai sieltä voi lukea, mitä turvaa asiakkaalle voi tarjota. Eräs palveluneuvoja ehdottikin, että järjestelmä voisi ilmoittaa puuttuvista turvista, jos niitä on tai ilmoittaa turvista, jotka ovat asiakkaan toimialalle tyypillisiä.



Kuvio 7. Järjestelmien tarjoamat tiedot asiakkaasta

Suurin osa (26/34) palveluneuvojista löysi hyvin tarvitsemansa tiedot järjestelmistä, mutta osalla (8/34) se saattoi tuottaa vaikeuksia (kuvio 7). Työkokemus palveluneuvojana ei kuitenkaan vaikuta suuresti tietojen löytymiseen järjestelmistä. Tämä voi johtua siitä, että perustiedot asiakkaasta on helposti löydettävissä asiakashallintajärjestelmästä, joka voi olla helppokäyttöisempi ja selkeämpi kuin vakuutustenhoitojärjestelmä. Kuitenkin 0-5 vuotta palveluneuvojana toimineista puolet löysivät tiedot vaihtelevasti tai erittäin huonosti, verrattuna kauemmin palveluneuvojana työskennelleihin, joista suurin osa löysi tiedot hyvin. Kokemus voi siis vaikuttaa järjestelmien osaamiseen, ainakin joltain osin.

paremmin. Palveluneuvojen kommenttien mukaan he kokivat, että kokonaiskuvan hahmottaminen on vaikeaa, eri asiakasesiintymät haittaavat sekä henkivakuutusyhtiön tiedot ovat huonosti löydettävissä järjestelmästä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että järjestelmät ovat toimineet kaikkien mielestä pääosin hyvin. Suurempia ongelmia niissä ei ole havaittu. Joitain ongelmia kuitenkin tuli esille. Henkilöasiakkaiden vakuutustenhoitojärjestelmää on vaikea hallita täydellisesti, koska siihen tulee usein uudistuksia ja sitä on vaikea käyttää nopeaan työskentelyyn. Vakuutustenhoitojärjestelmää pidetään tutuna, turvallisenä ja toimivana, mutta yhden mielestä sen komentoja voi olla vaikea muistaa ja tiettyjä asioita vaikea löytää. Vakuutustenhoitojärjestelmästä toivottiin, että sillä olisi hyvä voida helposti laskea hinnat vakuutuksille. Puhelinjärjestelmästä mainittiin sen tuottavan joskus ongelmia sammuilun takia. Sähköistä työnohjausjärjestelmää kehitettiin hyväksi ja toimivaksi. Asiakashallintajärjestelmä todettiin myös hyväksi, mutta sieltä voi olla hankala etsiä asiakasta, koska asiakkaan nimi voi olla kirjoitettu eri tavalla eri ohjelmiin. Sähköpostista mainittiin ryhmätunnusten epäloogisuus eli eri ryhmiä voi olla vaikea tunnistaa nimen perusteella, mikä sähköpostissa on. Ehdotettiin, että järjestelmät voisivat olla yhden ohjelman takana, jolloin ei tarvitsisi hyppiä eri ohjelmasta toiseen. Olisi myös hyvä, jos järjestelmiä voisi osata hyödyntää paremmin eli osata paremmin eri käyttömahdollisuudet. Järjestelmistä ei ole kuitenkaan saatu tarpeeksi koulutusta vaan oppiminen on jäänyt omille harteille. Järjestelmistä palveluneuvojat osasivat kertoa avoimesti yksityiskohtaisempiakin seikkoja.

Oma osaaminen

Omassa osaamisessa käsitellään palveluneuvojen osaamista vakuutustuotteiden ja -ratkaisuiden osalta sekä heidän asiakaslähtöisyyttään. Siinä käsitellään myös koulutuksen tai ohjauksen tarpeellisuutta.



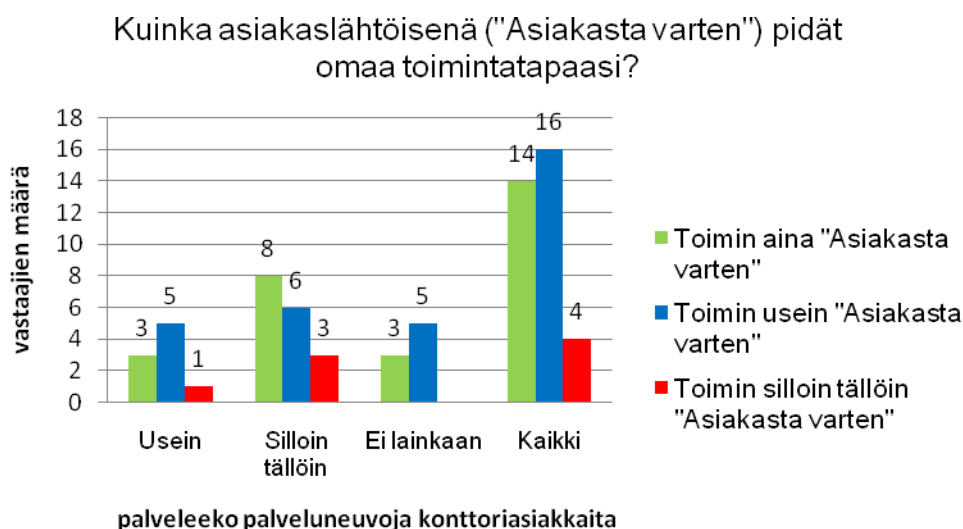
Kuvio 8. Oma osaaminen

Suurin osa (27/34) palveluneuvojista koki oman tuote- ja vakuutusratkaisutietonsa hyväksi (kuvio 8). Suurta eroa ei ole havaittavissa eri palvelumallien välillä. Kuitenkin A-palvelumallia ensisijaisesti käyttävät kokivat kaikki oman osaamisensa hyväksi. Muissa palvelumalleissa suurin osa koki osaamisensa hyväksi, mutta osa koki sen tyydyttäväksi. Tämä voi johtua siitä, että A-mallia käyttävät palvelevat avainyrityksiä, joiden tiedot ja tilanteet tulee tietää hyvin ja heitä tulee osata palvella yksilöllisesti. Avainyrityksiä voidaan olettaa olevan myös vähemmän, sillä heitä varten on varattu palveluneuvoja vain seitsemän, kun taas toisissa palvelumalleissa palveluneuvoja on enemmän. Huomattavaa on kuitenkin, ettei kukaan kokenut omaa osaamistaan erinomaiseksi. Tämä voi johtua siitä, että tuotteissa ja ratkaisuissa on usein muutoksia, jotka vaikeuttavat niiden kokonaisvaltaista osaamista. Tuotteita voi olla myös niin paljon, ettei kaikista voi muistaa kaikkea varsinkaan, jos niihin tulee usein uudistuksia tai muutoksia.

Palveluneuvojien kommenttien mukaan he kokivat, etteivät ole saaneet koulutusta myyntityöhön, mutta kuitenkin oma osaaminen työhön nähden koetaan hyväksi. Jos asenteen pitäisi olla myynnillisempi, niin osaamistakin voisi parantaa ja omaa asennetta muuttaa. Koettiin, että tuotteita (henkilöasiakkaiden ja yritysasiakkaiden) on liian paljon yhden ihmisen osattavaksi. Koettiin myös, että

muutoksia tulee usein ja koulutus on oman opiskelun varassa. Opiskeluun pitäisi saada aikaa, mutta muut vaatimukset ja tavoitteet vievät aikaa.

Haastatteluissa ilmeni, että palveluneuvojat yrittävät kehittää omaa osaamistaan päivittäisen työn lomassa. Oma osaamista kehitetään sisäisillä koulutuksilla, puhelinkoulutuksilla, verkkokurssien tekemisellä sekä lukemalla intraverkosta muutoksista ja uudistuksista, jotka koskevat omia työtehtäviä. Osa palveluneuvojista toivoi lisää täydennyskoulutuksia, joilla voi päivittää omia tietoja. Osa koki ongelmana muutosten oppimisen ja sisäistämisen. Uusista asioista ja muutoksista olisi hyvä tehdä esimerkiksi tietoiskuja, jotka esitettäisiin intraverkossa tai niistä pidettäisiin puhelinpalaveri. Tähän mennessä muutoksista on tullut sähköpostiin linkki, joka on sisältänyt paljon tietoa useana sivuna. Palveluneuvojat kokivat oman osaamisensa olevan kuitenkin keskitasoa tai vähänsen yläpuolella muihin palveluneuvojiin verrattuna. Kukaan ei kokenut osavansa huonommin kuin muut. Osan mielestä omat työvuodet ovat verrannollisia omaan osaamiseen jonkin verran. Jos palveluneuvojat osallistuvat koulutuksiin ja pitävät itsensä tietoisina uusista asioista, voidaan miettiä, miksi omaa osaamista pidetään vain hyvänä tai keskivertona muihin palveluneuvojiin nähden. Tuleeko muutoksia ja uudistuksia siis niin usein, ettei niitä ehditä sisäistää täydellisesti vai voidaanko olettaa palveluneuvojien olevan vain vaatimattomia omasta osaamisestaan, kuten suomalaisilla on usein tapana.

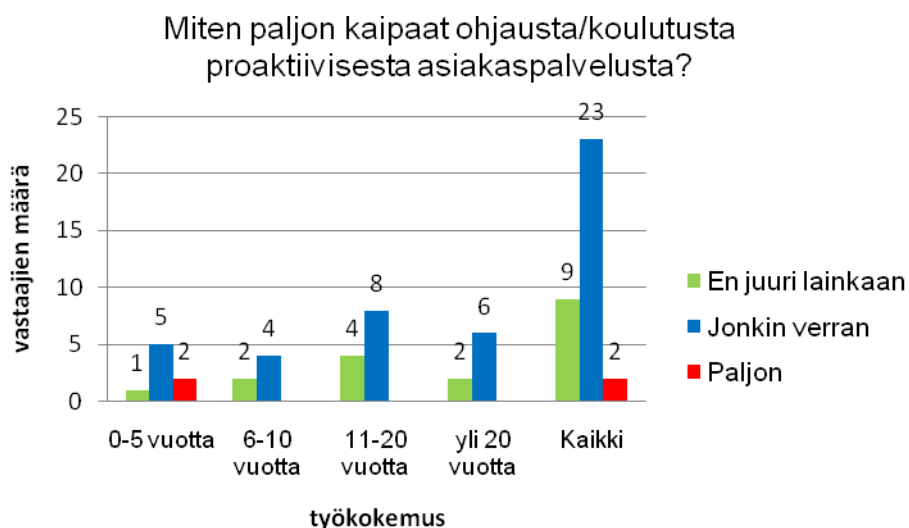


Kuvio 9. Palveluneuvojen asiakaslähtöisyys

Suurin osa (30/34) palveluneuvojista piti toimintatapaansa asiakaslähtöisenä (kuvio 9). Huomattavaa on, että kaikki palveluneuvojat, jotka eivät palvele konttoriasiakkaita, vastasivat palvelevansa aina tai usein asiakaslähtöisesti asiakkaita. Tämä saattaa johtua siitä, että konttorilla myös palveleva palveluneuvoja näkee konttorille tulevat asiakkaat ja näiden mahdollisen kiireen. Tämän takia palveluneuvoja yrittää hoitaa puhelimessa olevan asiakkaan asiat mahdollisimman nopeasti, ettei konttorilla oleva asiakas joudu odottamaan kauan. Muutoin kyllä suurin osa kaikista palveluneuvojista toimii aina tai usein "Asiakasta varten". Tärkeää olisi palvella aina "Asiakasta varten", koska silloin asiakkaalle välittyy tunne, että hänestä ja hänen asioistaan välitetään ja asiat saadaan kerralla kuntoon.

"Asiakasta varten" -teeman merkitystä palveluneuvojan työssä kuvattiin haastatteluissa seuraavilla tavoilla. Palvelusta tulee jättää positiivinen kuva asiakkaalle. Asiakkaan tarpeet ovat ensisijaisia. Toimitaan asiakkaan eduksi. Asiakas palvellaan kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman hyvin. Huomioidaan ja kuunnellaan asiakasta. Täytetään asiakkaan toiveet ja ollaan hyviä osaajia. Osa koki myös tärkeäksi tarkistaa asiakkaan tiedot ja kertoa asiakkaalle mahdollista puutteista tiedoissa tai vakuutusturvassa. Joskus palveluneuvojat eivät kuitenkaan toimi "Asiakasta varten". Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi kun puheli-

messa oleva asiakas tilaa vain vakuutustodistuksen, eikä tällöin muita tietoja tarkisteta. Joskus soittava asiakas ei ole oikea tekemään päätöksiä yrityksen vakuutusturvasta, eikä vakuutuksia siksi kartoiteta. Osalla kiire voi vaikuttaa myös, jos esimerkiksi konttoriasiakas odottaa vuoroaan tai linjoilla on paljon asiakkaita, joita ei haluta odotuttaa. Pääosin asiakkaat kuitenkin pyritään hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluneuvojat selvästi tietävät, mitä ”Asiakasta varten” tarkoittaa ja millaista viestiä se välittää. Kun ei toimita ”Asiakasta varten”, siihen löytyy järkevä selitys. Kiire ei kuitenkaan saisi olla yhtenä syynä.



Kuvio 10. Lisäkoulutuksen tarve

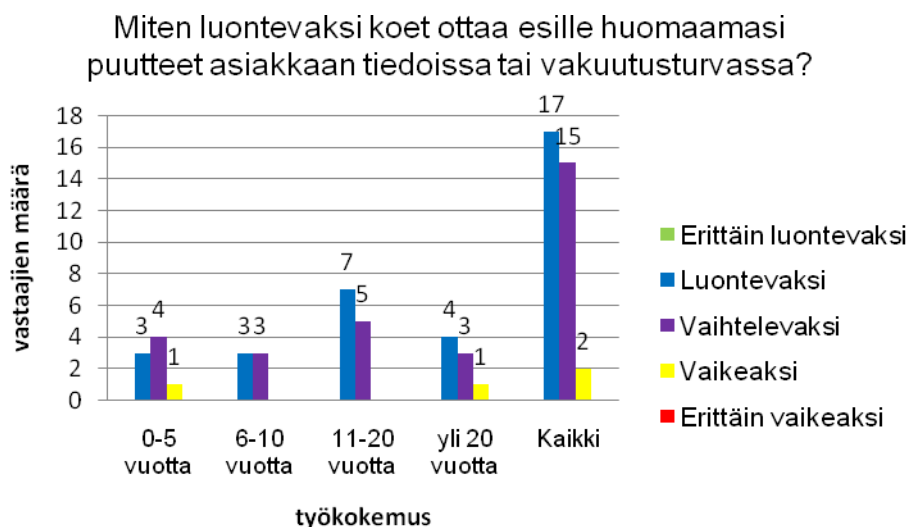
Melko usea (25/34) kaikista palveluneuvojista kaipasi lisää koulutusta proaktiivisesta palvelusta (kuvio 10). Työkokemuksesta riippumatta kaikki kaipasivat jonkin verran koulutusta ja ohjausta proaktiivisesta palvelusta. Kaksi alle kuusi vuotta palveluneuvojana ollutta kaipasi ohjausta paljon. Ohjauksen tarve voi johtua siitä, että proaktiivinen palvelu koetaan sen verran uudeksi asiaksi ja siksi se voi tuottaa vaikeuksia käytännössä. Olisi hyvä järjestää jonkinlaista käytännönläheistä koulutusta aiheesta, jossa käsiteltäisiin tarkemmin aihetta. Esimerkiksi kuunneltaisiin onnistuneita proaktiivisen palvelun puheluita, joista muut palveluneuvojat voisivat ottaa mallia omaan toimintaansa.

Itseä ei koettu kommenttien mukaan proaktiiviseksi asiakaspalvelijaksi. Ongelman toi myös yhteyshenkilön alueelle tunkeutuminen ja asiakkaan tunnistaminen, koska palvellaan koko Suomea. Koettiin, että asiakkaan palvelemiseen tarvitaan aikaa, mutta se unohtuu, kun joudutaan tekemään muita töitä samaan aikaan. Vinkit koettiin vaikeiksi, koska asiakkaat ovat erilaisia ja erikokoisia yrityksiä. Puhelimesta on myös vaikea tehdä ratkaisu siitä, onko puhelimesta oikea henkilö, joka voi tehdä yritystä koskevia päätöksiä. Suoralla kysymyksellä se kuitenkin selviää, mutta kaikilta se ei onnistu luontevasti. Jos asiakas on kuitenkin tuttu, asia koetaan helpommaksi hoitaa.

Haastatteluiden mukaan kaikki palveluneuvojat puhuivat toimivista toimintatavoista toisilleen ja jakoivat hyödyllistä tietoa. Toisilta kysyttiin myös vaikeista asioista, joita ei itse osattu tehdä. Osa laittoi myös sähköpostilla muille viestiä vaikeista tilanteista ja miten niissä tulee toimia. On hyvä, että toimivia toimintatapoja jaetaan ja kerrotaan eteenpäin. Se voi luoda hyvää yhteishengen tunnetta, kun muut kertovat kokemuksistaan. Siitä voi olla myös suuresti apua niille, jotka ovat kohdanneet samoja tilanteita tietämättä parasta tapaa toimia niissä.

Asiakkaan kohtaaminen

Asiakkaan kohtaamisessa otetaan esille vakuutusturvien tai yhteystietojen puutteiden esille oton luontevuus. Siinä käsitellään myös asiakkaiden kiinnostumista palveluneuvojan esittämiin ratkaisuihin ja asiakkaan ymmärrystä palveluneuvojan esittämiin asioihin. Siihen kuuluu myös kaupan teon ja vinkkien teon yleisyyden selvittäminen sekä yhteyshenkilöiden suhtautuminen palveluneuvojan antamaan vinkkiin tai muihin huomioihin.



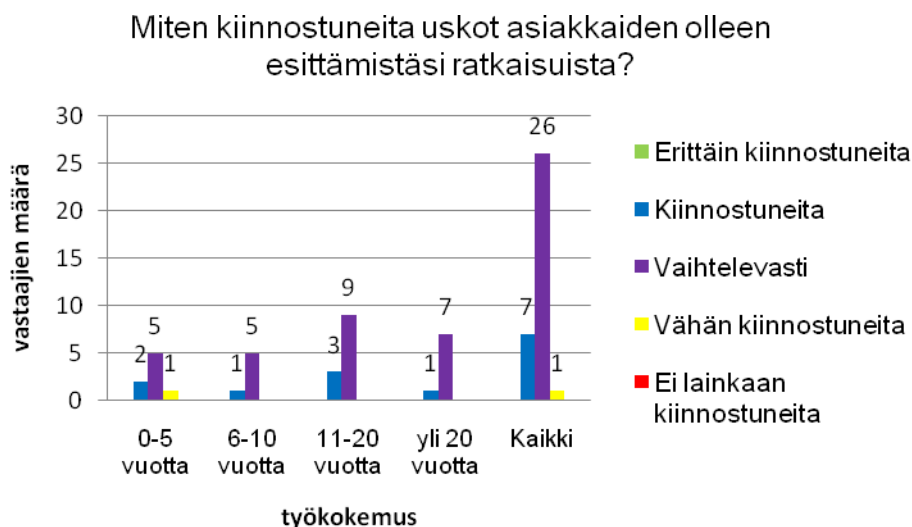
Kuvio 11. Puutteiden esille ottaminen

Puolet (17/34) palveluneuvojista koki puutteiden esille ottamisen luontevaksi, lopuilla se oli joko vaikeaa tai riippui tilanteesta (kuvio 11). Suuria eroja työkokemuksen kautta ei löytynyt, mutta puutteiden esille ottaminen oli hieman luontevampaa kauemmin palveluneuvojana työskennelleinä. Tämä voi johtua suuremmasta kokemuksesta yrityksen tuotteisiin. Yksi pitempään palveluneuvojana työskennellyt kuitenkin sanoi puutteiden esille ottamisen olevan vaikeaa. Tämä voi johtua siitä, että ennen on totuttu hoitamaan vain asiakkaan soittama asia, eikä tarjoamaan itse mitään ehdotuksia. Tämä yksi palveluneuvoja voi kokea uuden proaktiivisen mallin hankalana lisätä vanhaan, hyväksi havaittuun toimintatapaan. Puutteiden esille ottamisen luontevuuden puute voi johtua myös siitä, että palveluneuvojat eivät koe itseään myyjiksi, joiden kuuluisi havaita puutteet ja yrittää myydä ratkaisua puutteisiin.

Puutteiden esille ottaminen oli kommenttien mukaan luontevaa silloin, kun puutteet huomataan esimerkiksi muita asioita tutkiessa. Puhelinpalvelutilanne koettiin kiireiseksi ja nopeatempoiseksi niin, ettei siinä ole mahdollista samalla tutkia asiakkaan koko tilannetta. Jos puute on sellaisesta tuotteesta, joka osataan ja siitä tiedetään paljon, niin silloin on helppoa ottaa asia esille. Jos puutteesta ei tiedetä paljon, niin silloin ei myydä tuotetta mielellään itse vaan on kätevää antaa vinkki aiheesta yhteyshenkilölle. Aina ei voi tietää onko yhteys-

henkilö tarkoituksella sopinut asiat asiakkaan kanssa niin, kuten järjestelmässä on, että jokin vakuutus puuttuu. Yksityisvakuutusten läpikäynti on helpompaa ja turvallisempaa, koska silloin ei tule mentyä yhteyshenkilön alueelle. Vakuutus-
turvan muutokset ja kartoitukset koettiin olevan yhteyshenkilön tehtäviä, mutta jos kuitenkin selkeä puute tulee vastaan, otetaan se esille ja hoidetaan kuntoon. Muutoin vinkataan asiasta yhteyshenkilölle. Joskus asiakkaan kiire on havaittavissa eli asiakas soittaa vain saadakseen asian nopeasti hoidettua, jotta pääsee jatkamaan omia töitään. Jos yritys on isompi, puutetta on vaikeampaa ottaa esille. Yhteyshenkilöt ovat usein jo vuosien ajan hoitaneet tiettyjen asiakkaiden asioita ja tehneet vuositarkastukset, niin silloin asiakkaiden kanssa on jo käyty asiat läpi ja tarjottu puuttuvaa turvaa. Tällöin kaikki vakuutusratkaisut ovat jo kunnossa.

Palveluneuvojien haastatteluiden mukaan oli helppoa puhua asiakkaalle If yrityskansioista ja sen tarpeellisuudesta ja hyödyistä sekä lisätä tai muuttaa asiakkaan yhteystietoja. Puolet palveluneuvojista oli sitä mieltä, että helppoa oli ottaa puheeksi selvät peruspuutteet vakuutusturvassa. Helpoksi mainittiin myös asiakkaan soittaman asian hoitaminen ja jos asia onkin vaikea, siitä ilmoitetaan asiakkaan yhteyshenkilölle. Puolet palveluneuvojista sanoi vaikeiksi esille otettavia asioita olevan mahdollisten puutteiden huomaaminen koko vakuutusturvasta. Vaikeaa oli myös, jos huomattiin jonkin turvan puuttuvan, etenkin vastuun tai oikeusturvan. Sen puuttumiselle saattoi olla jokin tietty syy, miksi sitä ei ole lisätty vakuutusturvaan tai sitten se on vain yksinkertaisesti unohdettu. Muut vaikeat asiat koskivat myynnillisen näkökulman ottamista mukaan asiakaspalveluun ja yksi mainitsikin ilmoittavansa vaikeista asioista, joita ei itse osaa tehdä, asiakkaan yhteyshenkilölle. Helposti esille otettavat asiat vaikuttavat selkeiltä ja helpoilta oppia. Ehkä siksi niistä on myös helppo kertoa asiakkaalle. Vaikeat asiat taas saattavat vaatia suurempaa tuotetietoutta, jotta niistä osattaisiin puhua myyvästi asiakkaalle ja siksi ne voidaan kokea haasteellisiksi.



Kuvio 12. Asiakkaiden kiinnostus

Asiakkaat olivat suuremmaksi osaksi (26/34) olleet palveluneuvojien mukaan vaihtelevasti kiinnostuneita esitetyistä ratkaisuihin (kuvio 12). Suuria eroja ei ollut työkokemuksen, eikä muidenkaan taustamuuttujien mukaan. Asiakkaat ovat voineet olla vaihtelevasti kiinnostuneita ratkaisuihin monista syistä. Kiinnostusta osittain varmasti ilmenee, jos asiakkaalla myös omasta mielestä on ollut selvä tarve esitettyyn tuotteeseen. Jos asiakkaan mielestä tuote ei ole lainkaan tarpeellinen hänen tarpeeseensa, hän ei ole kiinnostunut esitetyistä ratkaisuihin. Voidaan myös miettiä, onko palveluneuvojien osaaminen tuotteista tarpeeksi hyvä, jotta he pystyvät kertomaan tuotteista tarpeeksi selkeästi ja kiinnostavasti asiakkaille.

Kommenttien mukaan osa asiakkaista oli tyytyväisiä, kun puute otettiin esille, osa taas ei halunnut kuulla mitään lisämaksuista, joita tulisi lisäturvasta. Asiakkaat haluavat hoitaa asiansa mielellään, erityisesti vakuutusturvan laajentamisen ja vakuutusmaksua lisäävät ratkaisut, tutun henkilön eli oman yhteyshenkilön kanssa, jonka kanssa on aiemminkin hoidettu omat vakuutukset.

Haastatteluiden mukaan asiakkaiden kiinnostus heille esitettyyn asiaan ilmeni helposti asiakkaiden suorasanaisuuden avulla. Yleisimmät ilmaisut asiasta kiinnostumiseen olivat asiakkaan iloisuus, kun kerrotaan puuttuvasta tarpeellisesta

asiasta. Kiinnostuksen kuulee myös usein jo asiakkaiden äänensävyistä. Kielteiset vastaukset olivat usein olleet sellaisia, joissa asiakas oli ilmaissut, ettei ole tarvetta tietylle tuotteelle, ei ole Internet-yhteyttä (esimerkiksi If yrityskansiota varten) ja ei ole aikaa keskustella aiheesta enempää.



Kuvio 13. Asiakkaiden ymmärrys esitetyistä ratkaisuista

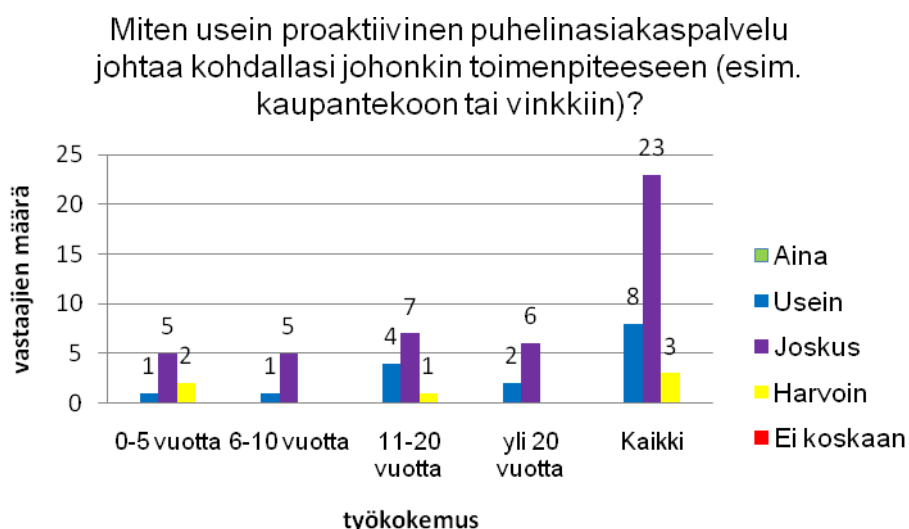
Asiakkaat ymmärsivät asian, josta heille kerrottiin joko hyvin tai erittäin hyvin (27/34) palveluneuvojien mielestä (kuvio 13). Kaikki palveluneuvojat osaavat siis hyvin esittää asiat sen verran ymmärrettävästi, että vakuutuksiin perehtymätönkin ymmärtää asiat. Asiakkaat ovat varmasti myös kysyneet selventäviä kysymyksiä, jos heillä on ollut lisää kysyttävää tai eivät ole ymmärtäneet jotain kohtaa heille esitetyistä ratkaisuista, koska harvoin kukaan haluaa ostaa jotain, mitä ei ymmärrä. Pieni osa kuitenkin sanoi asiakkaiden ymmärtävän vaihtelevasti. Tämä saattaa johtua asiakkaista tai sitten palveluneuvojan kiireestä palvella myös konttorille tulleita asiakkaita. Tällöin palveluneuvoja ei ehkä selitä asiaa tarpeeksi yksinkertaisesti vaan kertoo asian ilman esimerkkejä ja selvennyksiä.

Kommenteissa eräs palveluneuvoja kertoi, että on yksi tuote, jonka palveluneuvojat uskovat osaavansa myydä paremmin kuin yhteyshenkilöt ja se on If yrityskansio. Tämä saattaa johtua siitä, että yrityskansio on ollut yksi tärkeimmistä

nuottiaiheista eli teemoista, joita on esitetty asiakkaalle proaktiivisen palvelun yhteydessä. Kokemusta yrityskansioista on siis voinut kertyä paljon ja siksi se on tuntunut helpolta aiheelta kertoa asiakkaille. Yrityskansio on usein myös tarpeellinen ja hyödyllinen asiakkaalle, koska sen avulla omia vakuutusasioita on helpompi hoitaa ja vakuutusasiakirjat löytyvät kätevästi samasta paikasta.

Puhelimessa kerrotut asiat vakuutuksista voivat olla joskus vaikea sisäistää. Palveluneuvojilla oli haastatteluiden mukaan kuitenkin keinonsa, joilla he voivat vaikuttaa siihen, ymmärtääkö asiakas asian. Asiat voidaan käydä vielä lyhyesti läpi puhelun lopussa ja tarkistaa sovitut asiat vielä kertaalleen. Asiat selitetään tarkkaan ja yksinkertaisesti. Asiakkaat ovat myös sen verran suorasanaisia, että sanovat suoraan, jos eivät ymmärrä jotain asiaa. Myös asiakkaan äänensävyistä voi kuulla, jos asiakas on epävarma puhutuista asioista.

Haastatteluiden mukaan, jos asiakas tulisi konttorille, palveluneuvojat eivät uskoneet palvelun eroavan suuresti verrattuna puhelimesta tapahtuvaan palveluun. Kasvokkain tapahtuvassa palvelussa oli helpompaa se, että asiakkaan ilmeet ja eleet näkee. Eleistä voi tulkita helposti esimerkiksi asiakkaan kiinnostuksen ja kiireen. Asiakkaalle oli myös helpompaa kertoa tuotteista, kun heille voi näyttää esimerkiksi esitteitä ja If yrityskansiota suoraan tietokoneelta.

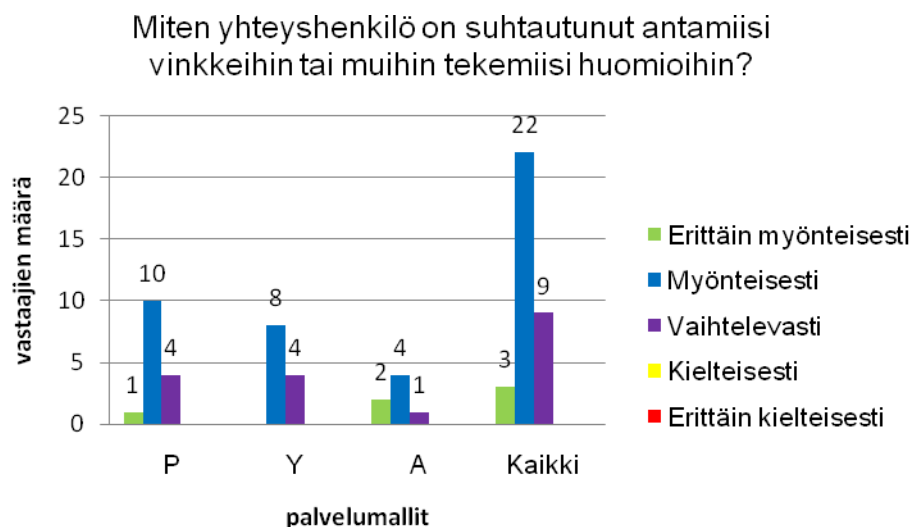


Kuvio 14. Proaktiivisen palvelun toimivuus

Proaktiivinen palvelu johti enimmäkseen vain joskus (23/34) vinkkiin tai kaupantekoon kaikilla palveluneuvojilla (kuvio 14). Tämä voi selittyä joko sillä, etteivät asiakkaat olleet suuresti kiinnostuneita heille tarjotuista ratkaisuista tai heillä ei ole ollut tarvetta kyseiselle tuotteelle, jota esitettiin ratkaisuksi vakuutuspuutteelle. Voi olla myös, etteivät kaikki puutteet ole havaittavissa nopealla silmäyksellä asiakkaan tietoihin ja siksi kauppaa tai vinkkejä ei tapahdu niin usein. Palveluneuvojat voivat ajatella, ettei myynti kuulu heidän toimenkuvaansa, eivätkä siksi tarjoa tuotteita niin aktiivisesti kuin voisivat.

Koska kommenttien mukaan yhteyshenkilöt ovat sopineet usein vuositarkastuksen yhteydessä asiakkaan kanssa tietyt vakuutusratkaisut, niistä poikkeaminen ei ole aina sopivaa. Aina ei voi myöskään kyseenalaistaa yhteyshenkilön tekemiä ratkaisuja vakuutusturvasta, jolloin vinkin antaminen on hankalaa. Vinkkejä annetaan, jos asiakas kiinnostuu tai tärkeä puute huomataan. Myyminen on vaikeaa, koska se on myyntiorganisaation hoidossa, eikä myyminen ole tarpeellistakaan. Eri asia olisi, jos olisi oma asiakaskanta ja myyntivastuu. Halutaan säilyttää rajat ja kunnioittaa toinen toisiaan. Vinkit ja kaupanteko saattaa siis vaikeutua, kun ei tiedetä, mitä yhteyshenkilö on sopinut asiakkaan kanssa aikaisemmin vakuutuksista.

Palveluneuvojilla ei ollut haastattelujen mukaan omia nuottiaihteita eli teemoja, joista voisi kertoa asiakkaalle. Heidän mielestään osa käytössä olevista nuottiaihteista on hyviä, toimivia ja helppoja käyttää. Tällaisiksi nuottiaiheiksi mainittiin If yrityskansio, selkeät puutteet vakuutusturvassa ja yhteystietojen päivitys. He kokivat myös, että nuottiaiheiden toimivuus on tapauskohtaista. Yksi palveluneuvojista ehdotti, että olisi hyvä, jos voisi kuunnella toisten tekemiä hyviä, esimerkinomaisia puheluita, joista sitten voisi ottaa mallia omaan työskentelyyn ja asiakaspalveluun.



Kuvio 15. Yhteyshenkilön suhtautuminen

Suurin osa kaikista palvelumalleista (25/34) koki, että vinkkiin tai muihin huomioihin on suhtauduttu positiivisesti (kuvio 15). Yhteyshenkilöt voivat olla vain tyytyväisiä, että joku selvittää asiakkaan vakuutusturvan puutokset valmiiksi, jolloin heille jää tehtäväksi kaupan tekeminen ja mahdollinen kaupasta saatava myyntipalkkio. Tällöin palveluneuvojista voi tuntua, että he tekevät pohjatyön ja ainoastaan yhteyshenkilö saa lisäpalkkiota heidän tekemistään huomioista. Joskus varmasti palveluneuvojien tekemät huomiot voivat olla sellaisia, joista yhteyshenkilö on jo keskustellut asiakkaan kanssa, jolloin palveluneuvojan vinkki tai muu huomio on turha.

Palveluneuvojien kommenttien mukaan ei ole paljon vinkkejä, joihin voisi suhtautua negatiivisesti. Joskus asiasta, josta vinkataan, on jo sovittu etukäteen asiakkaan kanssa, ettei sitä haluta vakuuttaa. Usein yhteyshenkilöt vastaavat viestiin eli vinkin kertomiseen. Moni yhteyshenkilö kiittää, jotkut eivät kuitenkaan kommentoi tai kiitä mitenkään ja joskus ilman lukukuittausta ei tiedä ovatko yhteyshenkilöt sähköpostista lukeneet koko viestiä. Vaikka kauppa olisi melkein valmis, niin palveluneuvojista tuntui, että he menevät yhteyshenkilön alueelle.

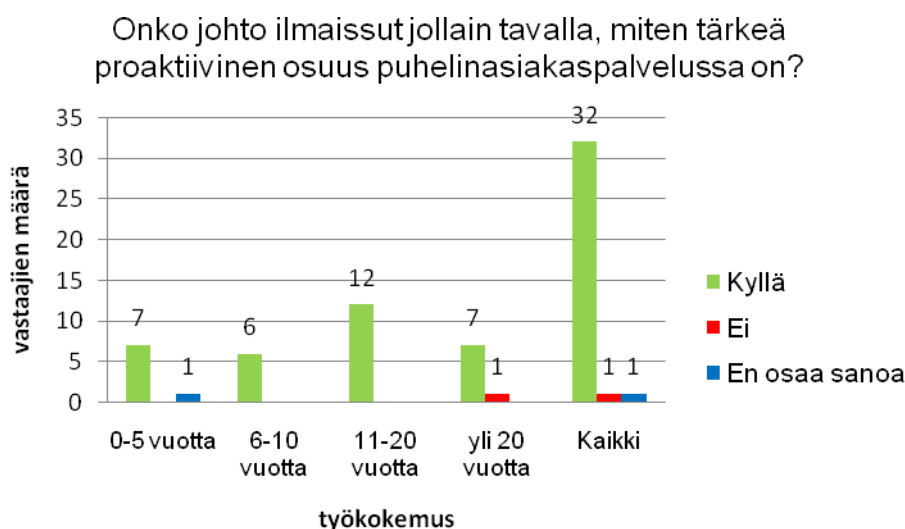
Haastattelussa selvitettiin palveluneuvojien ja yhteyshenkilöiden välistä työnjakoa. Suuren osan mielestä työnjaon tulisi olla selkeämpi ja kaikkien tulisi sitä

myös noudattaa. Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia ja kaikki osaavat erialaisia asioita ja ovat oma-aloitteisia eri asioissa. Yhteyshenkilöiden tehtäväksi koettiin kuitenkin pääosin myyminen. Palveluneuvojien töiksi koettiin puhelinpalvelu sekä tausta- ja tukitehtävät, jotta yhteyshenkilöille jää paremmin aikaa myymiseen.

Haastattelussa kysyttiin, miten yhteyshenkilöiden ”varpaille astumista” voisi vähentää, koska jotkut yhteyshenkilöt ovat kokeneet, että palveluneuvojat tulevat liikaa heidän alueelleen tehdessään proaktiivista puhelinpalvelua. Osa palveluneuvojista ei kokenut tätä ongelmana. Osa sanoi, että vain osa yhteyshenkilöistä tuntee, että heidän reviirilleen tullaan ja osa on vain iloisia, että asiakasta huolehditaan ja asiat tulee hoidetuksi. Joskus voi käydä esimerkiksi niin, että asiakas soittaa ja kertoo sopineensa jo yhteyshenkilön kanssa tietyistä toimenpiteistä. Kun palveluneuvoja hoitaa asian kuntoon ja laittaa oman tunnuksensa järjestelmään, voi yhteyshenkilö kokea, että hänen alueelleen tullaan, koska tällöin hän ei saa palkkiota kyseisen asiakkaan asian hoitamisesta. Tärkeänä koettiin pitää hyvät välit yhteyshenkilöihin. Palveluneuvojat eivät kuitenkaan osanneet sanoa tarkkaan, miten tietoisia yhteyshenkilöt ovat palveluneuvojien tekemästä proaktiivisesta palvelusta ja sen tärkeydestä. Palveluneuvojat eivät tarkemmin ole keskustelleet aiheesta yhteyshenkilöiden kanssa, mutta uskoivat yhteyshenkilöiden kuitenkin jollain tasolla tietävän nuotituksesta ja seurannasta. Proaktiivisesta palvelusta voitaisiin kertoa ja informoida myös yhteyshenkilöitä. Yhteyshenkilöiden alueelle menemisestä oli vaikeampaa puhua, mutta yllättävän hyvin vastauksia kuitenkin saatiin.

Johdon tuki

Johdon tuessa selvitettiin, onko johto ilmaissut proaktiivisen puhelinasiakaspalvelun tärkeyden, onko proaktiiviselle palvelulle tarpeeksi aikaa muiden töiden ohella, tuoko proaktiivinen palvelu lisäarvoa reaktiivisen lisäksi sekä tulisiko palveluneuvojien saada erillistä palkkiota tekemistään kaupoista tai vinkeistä.



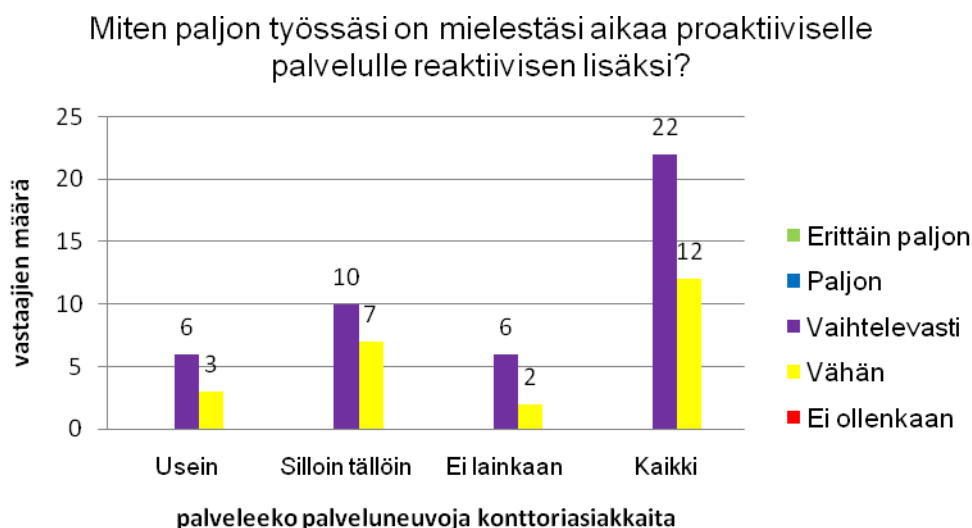
Kuvio 16. Tieto proaktiivisen asiakaspalvelun tärkeydestä

Suurin osa (32/34) kaikista palveluneuvojista on saanut johdolta kuulla proaktiivisen osuuden tärkeydestä (kuvio 16). Tärkeys oli ilmaistu seuraavilla tavoilla. 14 kertoi tulokortin seurannasta. 6 kertoi ”Asiakasta varten” -teeman olevan usein puheenaiheena tai proaktiivinen palvelu on otettu usein esille. 4 vastasi, että aiheesta on kerrottu koulutuksissa. 3 kertoi, että se on ilmoitettu tavoitteiden asettelussa. Muut yksittäiset vastaukset olivat seuraavia. Johto on ilmaissut proaktiivisen palvelun olevan erittäin toivottavaa, mutta luontevaa. Johto on ideoinut nuotituksen. Palveluneuvojille on kerrottu, että parempi asiakaspalvelu tuo tyytyväisempiä asiakkaita ja toivottavasti myös lisämyyntiä. Palveluneuvojille on myös kerrottu, että kun asiakas soittaa hän on valmis puhumaan vakuuksista. Proaktiivisesta palvelusta on siis kerrottu palveluneuvojille monin eri tavoin ja palveluneuvojat ovat tietoisia sen tärkeydestä.

Haastatteluissa selvitettiin, miten eri proaktiivisen palvelun tärkeyden ilmaisutavat ovat toimineet. Aihetta käsiteltiin tulokortin, vinkkinuottien ja ”Asiakasta varten” -koulutusten kautta. Tulokorttia pidettiin hyvänä, koska siitä voi itse seurata omaa edistymistään. Jos tulokortti on aiemmin ollut huono joltain osalta, sitä voidaan yrittää parantaa sitten tulevaisuudessa. Tulokortista koettiin huonoksi se, että tulokortissa on yhtenäiset mittarit ja tavoitteet kaikille palveluneuvojille paikkakunnasta riippumatta, vaikka kaikilla ei ole täysin samoja

mahdollisuuksia kaikkiin sen sisältämiin asioihin. Esimerkiksi konttoripalvelua tekevä ei välttämättä pysty tekemään yhtä paljon työjonoitehtäviä kuin palveluneuvoja, joka ei tee konttoripalvelua.

Vinkkinuoteista sanottiin, että ne ovat ideana ja käytännössä hyvät. Tämän hetkiset vinkkinuotit ovat riittäviä, eikä lisäyksiä toivota, koska asiakkaita ei haluta pommittaa liikaa erilaisilla asioilla. Joskus palveluneuvojille tulee kuitenkin töitä, joista ei ole vinkkimahdollisuutta. ”Asiakasta varten” -koulutuksia pidettiin hyvin toimineina. Niistä on saanut tukea työhön ja ne ovat innostavia. Ne ovat olleet hyvin järjestettyjä ja onnistuneita. On myös hyvä, että niissä muistutetaan oleellisista asioista, jotta ne pysyvät hyvin mielessä, vaikka ne saattavat tuntuakin joidenkin mielestä jo itsestään selviltä. Koulutuksissa on myös mukava tavata muiden paikkakuntien palveluneuvoja, joiden kanssa on yleensä puhunut vain puhelimesta. Tuloksien seuraaminen, etenkin henkilökohtaisten tulosten, voi olla hyvinkin hyödyllistä oman toiminnan ja motivaation kannalta. Oma aktiivisuus voi kasvaa, kun yrittää parantaa aiempia tuloksiaan. Vinkkinuotit myös vaikuttavat hyviltä ja toimivilta, koska ne auttavat proaktiivisessa palvelussa. ”Asiakasta varten” -teemakin vaikuttaa hyödylliseltä, koska se voi antaa ideoita omaan työhön.



Kuvio 17. Proaktiiviseen palveluun käytetty aika

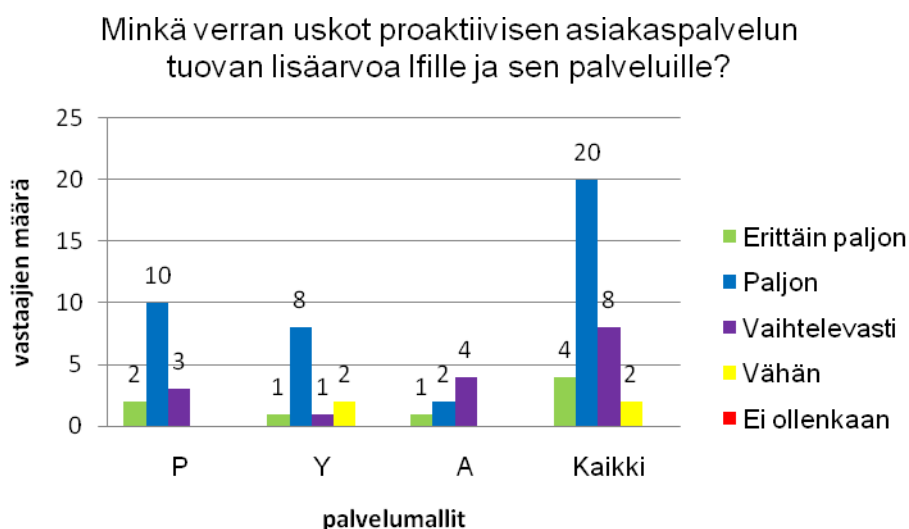
Kaikilla palveluneuvojista on aikaa proaktiiviselle palvelulle vaihtelevasti tai vähän (kuvio 17). Tähän ei suuresti vaikuta mikään taustatekijöistä. Olisi voinut luulla, että konttoriasiakkaita palvelevilla olisi vähemmän aikaa proaktiiviseen palveluun puhelimesta. Konttoreissa palvelevat palveluneuvojat antoivat eniten vastauksia kuitenkin siihen, että aikaa proaktiiviselle palvelulle on vähän. Konttorissa työskentely saattaa kuitenkin jollain tasolla vaikuttaa siihen, miten aika jakautuu puhelimesta oleville asiakkaille ja konttorissa oleville asiakkaille.

Kommenttien mukaan ajan määrä riippui yleisesti työtilanteesta. Tähän mennessä on ollut aikaa vähän, koska työjonot pursuavat töitä ja puhelin soi koko ajan. Tilanteen toivotaan kuitenkin helpottavan. Hiljaisina hetkinä olisi aikaa keskittyä asiakkaaseen kuin taas silloin, kun on muutenkin paljon töitä, niin ei mielellään käytetä liian paljon aikaa yhteen asiakkaaseen vaan pyritään hoitamaan monen asiakkaan asiat. Palveluneuvoja ei voi olla myöskään varma siitä, mitä yhteyshenkilö on sopinut jo jostain tietystä asiasta asiakkaan kanssa. Muista tavoitteista tulisi ottaa aikaa proaktiiviseen palveluun. Osan palveluneuvojista tulisi hoitaa joko työjontehtäviä ja osan hoitaa puhelinpalvelua. Kaikkea ei ole hyvä sekoittaa, sillä silloin ei voi pysyä valppaana.

Puolet haastatelluista palveluneuvojista toivoi, että työaikaa voisi jollain tapaa vapauttaa proaktiiviselle puhelinpalvelulle. Todettiin kuitenkin, että ajan vapauttaminen voi olla haasteellista, koska töitä on paljon. Ehdotettiin, että halukkaat voisivat keskittyä proaktiiviseen palveluun esimerkiksi jonkinlaisen kampanjan kautta. Yhteyshenkilöiden kanssa tulisi kuitenkin keskustella ennen ajan vapauttamista ja kysyä heidän mielipidettään asiaan. Puolet haastatelluista sanoivat kuitenkin, ettei proaktiivinen palvelu kaipaa lisää aikaa, koska palveluneuvojille ei kuulu niin sanottu myyminen. Todettiin myös, että nykyinen järjestelmä on hyvä.

Haastattelussa kysyttiin pitäisikö joidenkin palveluneuvojien hoitaa vain puhelinpalvelua ja joidenkin vain työjontehtäviä. Sanottiin, että se helpottaisi päivän kulkua ja taustatyöt saisi tehtyä rauhassa ilman keskeytyksiä. Tällöin virheet

vähenisivät ja oma jaksaminen paransi. Sanottiin kuitenkin, että tämän tulisi olla vapaaehtoista tai voisi olla jonkinlainen kiertävä viikoittainen systeemi. Osan mielestä nykyinen systeemi toimii kuitenkin hyvin, koska jos haluaa keskittyä työjonon töihin voi aina laittaa itsensä pois puhelinringistä.



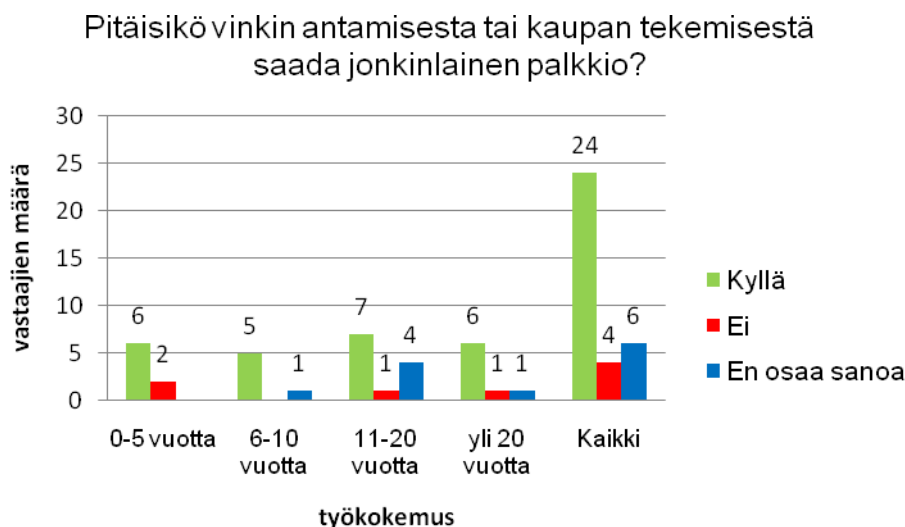
Kuvio 18. Proaktiivisen palvelun tuoma lisäarvo

Suurin osa (24/34) palveluneuvojista uskoi proaktiivisen palvelun tuovan lisäarvoa paljon tai erittäin paljon (kuvio 18). P- ja Y-malleista palveluneuvojat uskoivat suurempaan lisäarvoon kuin A-mallin palveluneuvojat. Tämä saattaa johtua siitä, että yhteyshenkilöt eivät joka vuosi ehdi tekemään vuositarkastuksia jokaiselle asiakasyritykselle, etenkin kaikille pienemmille yrityksille. Kuitenkin A-mallin avainyritysten vakuutusturvat tarkastetaan varmasti vuosittain ja siksi palveluneuvojat eivät usko proaktiivisen puhelinpalvelun tuovan enää lisää lisäarvoa. Palveluneuvojat voivat uskoa oman proaktiivisen palvelunsa tuovan lisäarvoa, koska sen avulla voidaan esimerkiksi nopeammin löytää asiakkaalta puuttuneet vakuutusturvat tai mahdolliset puuttuneet tiedot. Esimerkiksi muuttuneet laskutusosoitteet on hyvä saada muutettua järjestelmään mahdollisimman nopeasti, ettei esimerkiksi laskutusosaston tarvitse niitä erikseen tiedustella.

Kommenttien mukaan asiakas usein kiittää, kun virheet tai puutteet ja päällekkäisyys huomataan. Liiallinen uusien vakuutusten myyminen saattaa kuitenkin

ärsyttää asiakkaita. Asiakkaat kertovat usein muiden vakuutusyhtiöiden tavasta toimia, jota If on jo kokeillut ”paina sitä nappia, jos on sitä asiaa jne.”. If haluaa olla edelläkävijä ja se näkyy, mikä ei ole huono asia. Muut vakuutusyhtiöt tulevat nopealla tahdilla Ifin perässä.

Kaikkien haastatelluiden palveluneuvojien mielestä proaktiivinen asiakaspalvelu toi lisäarvoa asiakkaille. Asiakas hyötyy, kun esimerkiksi yhteystiedot päivitetään tai otetaan tarpeelliset puutteet esille. Asiakas tuntee myös, että hänestä ja hänen vakuutuksistaan välitetään. Asiakkaalle jää positiivinen mieli ja tunne, että häntä halutaan palvella mahdollisimman hyvin ja hoitaa asiat kerralla kuntoon. Yhteyshenkilöt eivät pysty jokaiselle asiakkaalle tekemään täydellistä tarvekartoitusta joka vuosi, joten on hyvä, että palveluneuvojat huomaavat puutteet ja niistä kerrotaan asiakkaalle ja yhteyshenkilölle. Jotta lisäarvoa asiakkaalle syntyisi enemmän, proaktiivista palvelua tulisi jotenkin kehittää. Puolet haastatelluista ei osannut sanoa, miten palvelua tulisi kehittää. Erään palveluneuvojan mukaan kehittäminen on haasteellista, koska puheluiden aikana pitää osata tehdä nopeasti silmäys asiakkaan tietoihin ja niiden perusteella tehdä johtopäätöksiä. Siksi hän kokeekin, että tilanteen kartoituksen tekemisen osaaminen olisi tärkeää. Yhden palveluneuvojan mukaan palvelua ei tule enää kehittää, koska niin sanottu myyminen ei kuulu palveluneuvojan työnkuvaan. Palveluneuvojien omassa työskentelyssä on kuitenkin parannettavaa, jotta lisäarvoa voisi syntyä enemmän. Vaikka puhelu on muuten mennyt hyvin, voi jälkeenpäin huomata unohtaneensa kiireessä jotain, mistä olisi voinut kertoa asiakkaalle. Olisi myös tärkeää oppia itse tuntemaan asiakas paremmin, jotta tietäisi paremmin asiakkaan tarpeet. Myös omassa työvireessä voi olla parantamisen varaa. Usein puhelut menevät samaa mallia käyttäen, joten omaa aktiivisuuttaan voisi kehittää. Itsellä voisi olla myös myynnillisempi asenne, mutta toivotaan kuitenkin, ettei enempää myymistä tulisi.



Kuvio 19. Palkkiot

Suurin osa (24/34) kaikista palveluneuvojista haluaisi vinkin tai kaupan tekemisestä palkkion (kuvio 19). Ymmärrettävää on, että niin sanotusta ylimääräisestä työstä halutaan saada palkkio etenkin, koska koetaan, ettei myynti kuulu palveluneuvojen työnkuvaan. Tärkeää olisikin, jos saataisiin sovittua tietyt toimenpiteet, joista voitaisiin saada palkkio. Tärkeää olisi myös varmistaa, että kaikilla palveluneuvojilla olisi yhtä suuret mahdollisuudet kyseisiin toimenpiteisiin, jotta palkitseminen olisi tasapuolista.

Palkkiot voisivat olla palveluneuvojen kommenttien mukaan seuraavia. 12 toivoo suoraa rahapalkkiota. Toteutuneesta myynnistä myyntipalkkiota tai vinkistä vinkkipalkkiota ehdottaa viisi henkilöä. Lahjakorttia ehdottaa kaksi henkilöä. Muita ehdotuksia olivat x %:a myynnistä, ylimääräinen vapaa, jokin kollektiivinen palkkio, tietystä tavoitteen saavuttamisesta saatava palkkio sekä kunnon peruspalkka kaikille. Mainittiin myös, että kaupan tekemisestä on jo luvattu palkkio, jota ei ole näkynyt ja jonkinlainen palkkio motivoisi tekemään enemmän ja työ tuntuisi silloin mielekkäältä. Monet palkkioehdotukset oli sidottu jonkinlaiseen tavoitteeseen, mikä olisikin hyvä. Tietyn tavoitteen saavuttamisesta saatava palkkio olisi hyvä, mutta oleellista olisikin pohtia, että olisiko tavoite yksilöllinen vai kollektiivinen. Jos tavoite olisi henkilökohtainen, niin silloin vain omalla toiminnalla voi päästä palkkioon. Jos tavoite olisi kollektiivinen, niin silloin kaik-

kien olisi osallistuttava tasapuolisesti tavoitteen saavuttamiseen. Tällöin voisi tulla ongelmaksi se, että ansaitsevatko kaikki kuitenkin saman palkkion, jos joku on selvästi tehnyt enemmän tavoitteen eteen kuin joku toinen.

Ne, jotka sanoivat ei palkkiolle kertoivat syyksi seuraavat asiat. Jos ei ole myyjä, ei saa myöskään myyntipalkkiota. Jos myynti tai vinkin antaminen on vähäistä, niin palkkiota ei tarvita, mutta jos myyntiin asetetaan tavoite, niin silloin pitää olla myös palkkio. Mainittiin myös, että myynti on myynti- ja yhteys-henkilöiden tehtävänä, palveluneuvojat toimivat vain tukena. Muuten voi tulla riitaa kokonaisvastuun kantamisesta eli kuka korjaa virheen tai selvittää isomman sotkun. Palkkiota ei tulisi antaa pelkästä vinkistä vaan vinkistä, joka johtaa kauppaan.

Haastattelussa selvitettiin, mitä mieltä palveluneuvojat olivat palkkioista. Raha-palkkiosta sanottiin, että kaikille varmasti raha kelpaisi, mutta se tulisi perustella jollain tapaa esimerkiksi tietystä toiminnosta tietty summa. Myynnistä myyntipalkkiota ei halua suurin osa haastatelluista, koska he eivät halua myyntitavoitteita. Vinkkipalkkio koetaan kuitenkin parempana vaihtoehtona, koska vinkit kuuluvat palveluneuvojan työhön ja se motivoisi työhön eri tavalla. Sanottiin kuitenkin, ettei vinkistä tulisi antaa palkkiota, jos vinkki ei johda myöhemmin myyntiin. Muut palkkiot, kuten lahjakortti, olisi myös suuren osan mielestä hyvä, koska se toisi hyvän mielen ja olon, että huomioidaan omat suoritukset. Ylimääräistä vapaata aikaa suurin osa pitää myös hyvänä palkkiona, vaikka lähes kaikilla on kuitenkin jo täydet lomat. Erillisiä myyntitavoitteita ei kukaan haastatelluista halua, koska heidän mielestään myynti kuuluu enemmän myyjille.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää proaktiivisen puhelinasiakaspalvelun tuottamat haasteet palvelun tuottajan näkökulmasta ja pohtia, miten keskeisiin haasteisiin tulisi vastata. Tavoitteena oli myös pohtia, millainen on toimiva proaktiivisen puhelinasiakaspalvelun malli ja millaista on hyvä asiakaspalvelu puhelimessa. Asiaa käsiteltiin järjestelmien, oman osaamisen, asiakkaan kohtaamisen ja johdon tuen kautta.

Keskeiseksi haasteeksi järjestelmissä koettiin niiden kokonaisvaltainen osaaminen sekä asiakkaan kokonaiskuvan hahmottaminen nopeassa ajassa. Pelkät asiakkaan perustiedot on helppo tarkistaa järjestelmistä, mutta koko vakuutusurvan tarkistaminen koettiin vaikeammaksi. Tarvittavat tiedot kuitenkin löytyvät järjestelmistä, mutta asiakasta ei olisi hyvä odottaa tietoja etsiessä. Järjestelmiin tehtävät muutokset ja uudistukset myös vaikeuttavat niiden kokonaisvaltaista hallintaa. Järjestelmien haasteisiin voisi vastata kehittämällä järjestelmiä käyttäjäystävällisemmiksi. Järjestelmissä voisi lukea, mitä vakuutuksia asiakkaalta puuttuu ja mitkä vakuutukset olisivat tyypillisimmät tietyllä toimialalla. Järjestelmissä voisi lukea myös, jos asiakkaalle on jo tarjottu jotain vakuutusta ja asiakas ei ole ollut kiinnostunut. Järjestelmät olisi hyvä myös saada jossain vaiheessa yhden ohjelman taakse, jolloin niiden käyttömukavuus paranisi, kun ei tarvitsisi hyppiä ohjelmasta toiseen. Järjestelmistä voisi tarjota lisää koulutusta sitä haluaville, jotta kokonaisvaltaisempi järjestelmien osaaminen paranisi.

Keskeiseksi haasteeksi omassa osaamisessa koettiin vakuutusuudistusten ja muutosten sisäistäminen. Oma osaamista kuitenkin pidetään hyvänä ja pääosin keskitasoisena muihin palveluneuvojiin verrattuna. Oma osaamista ei kuitenkaan koeta erinomaiseksi, mikä saattaa johtua siitä, että muutoksia tuotteissa ja ratkaisuissa voi tapahtua melko usein, eikä muutoksista ole informoitu tarpeeksi selkeällä tavalla. Sisäistäminen saattaa olla vaikeaa myös siksi, että tuotteita ja ratkaisuja koettiin olevan liian paljon ulkoa osattavaksi. Haasteisiin voisi vastata järjestämällä muutosten ja uudistusten sekä tuotteiden ja ratkaisujen opiskeluun paremmin aikaa ja järjestää myös lisää koulutustilaisuuksia

niitä haluaville. Keskeisistä muutoksista ja uudistuksista voisi tehdä niin sanotun tiivistetyn muodon pitkien dokumenttien sijaan, joihin oleelliset tiedot saattavat helposti hukkaa. Ohjausta kaivattiin myös toimintamallin proaktiivisesta osuudesta. Ohjaus voisi tapahtua käytännön läheisesti, esimerkiksi kuuntelemalla onnistuneita proaktiivisen palvelun puheluita, joista palveluneuvojat voisivat ottaa mallia omaan toimintatapaansa.

Asiakkaan kohtaamisessa keskeiseksi haasteeksi koettiin yhteyshenkilön alueelle meneminen puututtaessa asiakkaiden vakuutusturviin. Yhteyshenkilöt ovat suhtautuneet palveluneuvojien antamiin vinkkeihin ja muihin huomioihin positiivisesti tai vaihtelevasti. Osa yhteyshenkilöistä kiittää huomioista ja osa ei kommentoi mitenkään. Vaihteleva suhtautuminen saattaa johtua siitä, että osa yhteyshenkilöistä kokee, että palveluneuvojat tulevat heidän alueelleen. Ratkaisuksi tähän voisi olla työnjaon selkeyttäminen yhteyshenkilöiden ja palveluneuvojien välillä. Työnjakoa olisi myös hyvä valvoa, jotta kaikki noudattaisivat sitä. Tällä hetkellä palveluneuvojat kokevat työtehtävikseen puhelinpalvelun lisäksi tuki- ja taustatyöt. Myynnilliset tehtävät koetaan yhteyshenkilöiden tehtäviksi. Jos palveluneuvojien työnkuvaan liitettäisiin enemmän myynnillistä näkökulmaa, muutoksesta tulisi informoida yhteyshenkilöitä, jotta he tietäisivät myynnin kuuluvan myös palveluneuvojien työnkuvaan.

Johdon tukeen liittyen keskeisiksi haasteiksi koettiin kiireen tuoma nopeatempoisen työtahti sekä ei niin tasapuoliset mittarit. Kiire saattaa vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun negatiivisella tavalla. Kiire ei saisi olla esteenä kokonaisvaltaiselle asiakaspalvelulle. Asiakas tulisi palvella niin, että hänestä tuntuu, että hänestä ja hänen vakuutuksistaan välitetään ja että asiat saadaan kerralla kuntoon. Palveluneuvojat kokivat, että työaikaa olisi hyvä vapauttaa proaktiiviselle palvelulle, koska sen koetaan tuovan lisäarvoa asiakkaille. Vapauttaminen voitaisiin esimerkiksi järjestää niin, että annettaisiin mahdollisuus halukkaille tehdä vuoroviikkoisesti joko puhelinpalvelua tai työjontehtäviä. Mittarit koettiin olevan kaikille samat, toimipisteestä riippumatta, mikä saattaa tuoda epäreilua palveluneuvojien keskuudessa. Esimerkiksi konttorissa työskentelevä palveluneu-

voja ei ehdi tekemään samaa määrää työjono tehtäviä kuin palveluneuvoja, joka ei tee konttorityötä. Tulosten mittaamisessa olisi hyvä huomioida mahdolliset toimipisteen vaikutukset.

Toimivassa proaktiivisessa puhelinasiakaspalvelumallissa ja hyvässä puhelinasiakaspalvelussa palveluneuvoja tuntee kaikki vakuutustuotteet ja -ratkaisut. Käytössä olevat järjestelmät toimivat hyvin ja niitä osataan hyödyntää kokonaisvaltaisesti. Palveluneuvojan asiakaslähtöisyyden tulisi olla aitoa eli asiakkaan tarpeista ollaan oikeasti kiinnostuneita ja palvelusta tehdään asiakkaalle yksinkertaista ja sujuvaa. Palveluneuvojilla tulisi olla yksiköittäin tai henkilökohtaisesti täsmennettyjä tavoitteita. Palveluneuvojien tulisi taitaa myynnin taito, heillä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot ja heidän tulisi toimia tuloshakuisesti. Johdon tulisi tarjota koulutusta sitä tarvitseville ja motivoida alaisiaan. Hyvällä puhelinasiakaspalvelulla on tarkoitus erottua kilpailijoista positiivisella tavalla. Hyvää proaktiivinen puhelinasiakaspalvelu on, kun asiakkaalle on tarjottu puuttuvia kohteita ja tiedot tulevat päivitetyiksi, vaikka vinkkiä tai lisämyyntiä ei tapahtuisikaan. Tärkeää on viestittää asiakkaalle hänen ja hänen vakuutustensa tärkeydestä, jotta asiakas tuntisi, että hänen vakuutuksensa ovat hyvin hoidetut ja että ne saadaan kerralla kuntoon.

Tutkimus on hyödyllinen Ifille, koska sen avulla proaktiivista puhelinasiakaspalvelun mallia voidaan kehittää eteenpäin. Tulokset kertovat hyvin ja laajasti, mitkä seikat proaktiivisesta puhelinasiakaspalvelusta koetaan haasteellisiksi. Tutkimuksen tulokset on tarkoitus esittää Ifissä palaverissa. Hyvänä jatkotutkimuksen aiheena olisi tutkia muutaman vuoden kuluttua uudelleen palveluneuvojien näkökulmaa proaktiivisesta asiakaspalvelusta, jos haasteellisia seikkoja on yritetty parantaa esimerkiksi käyttämällä tutkimuksessa esitettyjä ehdotuksia.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Bergström, S. & Leppänen, A. 2010. Markkinoinnin maailma. 8.-12. Painos. Helsinki: Edita.

Ellonen, E. & Tarkkonen, P. 2001. Puhelimen tehokas käyttö myyntityössä: Käytännön neuvoja, ideoita ja harjoituksia puhelinmyyntiä varten. Helsinki: Mi-Education.

Fluss, D. 2005. Real-Time Contact Center: Strategies, Tactics, and Technologies for Building a Profitable Service and Sales Operation. Saranac Lake, NY, USA: AMACON Books.

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys –Osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Meisner, C. 2006. Complete Guide to Direct Marketing. Chicago, IL, USA: Kaplan Publishing.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito –onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu –menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Vammala: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Zoltners, A.A., Sinha, P. & Zoltners, G.A. 2001. Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance: How to Get More Sales from Your Sales Force. Saranac Lake, NY, USA: AMACON Books.

Artikkelit

Peltoniemi, H. 2011. Myyntipaineet ja pakkotahtisuus ahdistavat vakuutusväkeä. Turun Sanomat 31.3.2011.

Sähköiset lähteet

Contact Center World 2011. Define: Contact Center. Viitattu 27.3.2011.
<http://www.contactcenterworld.com/search/contact-center-definition.aspx>

KYSELY PROAKTIIVISESTA PUHELINASIAKASPALVELUSTA

Hyvä Ifin Alueellisen vakuutuspalvelun palveluneuvoja

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa myyntityön koulutusohjelmassa rahoitus- ja vakuutuspalvelun suuntautumisvaihtoehdossa. Teen opinnäytetyötäni proaktiivisesta puhelinasiakaspalvelusta. Toivon, että suhtaudut positiivisesti opinnäytetyötäni kohtaan ja vastaat kyselyyni. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksittäisen vastaajan vastaukset tule esille.

Proaktiivinen puhelinasiakaspalvelu

Kun asiakas soittaa puhelinpalveluun ja hänen soittamansa asia hoidetaan, puhutaan reaktiivisesta palvelusta. Proaktiivisesta asiakaspalvelusta puhutaan, kun asiakkaan soittama asia on käsitelty ja palveluneuvoja asiakkaan luvalla kartoittaa asiakkaan vakuutusten sen hetkisen tilan, päivittää asiakkaan mahdollisesti muuttuneet tai puuttuneet tiedot sekä huomaa asiakkaan muuttuneet vakuutustarpeet ja kertoo niistä asiakkaalle. Proaktiivinen asiakaspalvelu parhaimmillaan johtaa myyntiin, vinkin antoon tai muulla tavalla tuo lisäarvoa asiakkaalle.

TAUSTATIEDOT

(Valikoi sopivin vaihtoehto ja perustele vastauksesi sille varattuun tilaan. Kysymysten jälkeen on tilaa kommentille, johon voit kertoa lisää kysymyksen aiheesta.)

1. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?
 - ☐ alle 2 vuotta
 - ☐ 2-5 vuotta
 - ☐ 6-10 vuotta
 - ☐ 11-20 vuotta
 - ☐ yli 20 vuotta
2. Mikä on ensisijainen palvelumallisi?
 - ☐ P
 - ☐ Y
 - ☐ A
3. Käykö toimipisteessäsi konttoriasiakkaita?
 - ☐ Kyllä, usein
 - ☐ Kyllä, silloin tällöin
 - ☐ Ei

KYSYMYKSET

Järjestelmien tarjoama tuki:

4. Miten hyvin käyttämäsi järjestelmät tukevat **proaktiivisessa** puhelinasiakaspalvelussa?

- ☐ Erinomaisesti
- ☐ Hyvin
- ☐ Vaihtelevasti
- ☐ Vähän
- ☐ Ei ollenkaan

Kommentti: _____

5. Miten hyvin löydät järjestelmistä tarvitsemasi asiakkaaseen tai asiakkaan tilaan liittyvät tiedot, joita tarvitset **proaktiivisessa** puhelinasiakaspalvelussa?

- ☐ Erinomaisesti
- ☐ Hyvin
- ☐ Vaihtelevasti
- ☐ Huonosti
- ☐ Erittäin huonosti

Kommentti: _____

Oma osaaminen:

6. Miten hyväksi koet oman osaamisesi tuotteiden ja vakuutusratkaisujen suhteen?

- ☐ Erinomaiseksi
- ☐ Hyväksi
- ☐ Tyydyttäväksi

Kommentti: _____

7. Kuinka asiakaslähtöisenä ("Asiakasta varten") pidät omaa toimintatapaasi?

- ☐ Toimin aina "Asiakasta varten"
- ☐ Toimin usein "Asiakasta varten"
- ☐ Toimin silloin tällöin "Asiakasta varten"

Kommentti: _____

8. Miten paljon kaipaat ohjausta/koulutusta **proaktiivisesta** asiakaspalvelusta?

- ☐ En juuri lainkaan
- ☐ Jonkin verran
- ☐ Paljon

Kommentti:_____

Asiakkaan kohtaaminen:

9. Miten luontevaksi koet ottaa esille huomaamasi puutteet asiakkaan tiedoissa tai vakuutusturvassa?

- ☐ Erittäin luontevaksi
- ☐ Luontevaksi
- ☐ Vaihtelevasti
- ☐ Vaikeaksi
- ☐ Erittäin vaikeaksi

Kommentti:_____

10. Miten kiinnostuneita uskot asiakkaiden olleen esittämistäsi ratkaisuista?

- ☐ Erittäin kiinnostuneita
- ☐ Kiinnostuneita
- ☐ Vaihtelevasti
- ☐ Vähän kiinnostuneita
- ☐ Ei lainkaan kiinnostuneita

Kommentti:_____

11. Miten hyvin asiakkaat ovat mielestäsi ymmärtäneet asian (ratkaisun), jota olet heille esittänyt?

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Vaihtelevasti
- ☐ Huonosti
- ☐ Erittäin huonosti

Kommentti:_____

12. Miten usein **proaktiivinen** puhelinasiakaspalvelu johtaa kohdallasi johonkin toimenpiteeseen (esim. kaupantekoon tai vinkkiin)?

- ☐ Aina
- ☐ Usein
- ☐ Joskus
- ☐ Harvoin
- ☐ Ei koskaan

Kommentti:_____

13. Miten yhteyshenkilö on suhtautunut antamiisi vinkkeihin tai muihin tekemiisi huomioihin?

- ☐ Erittäin positiivisesti
- ☐ Positiivisesti
- ☐ Vaihtelevasti

- Kielteisesti
- Erittäin kielteisesti

Kommentti: _____

Johdon tuki:

14. Onko johto ilmaissut jollain tavalla, miten tärkeä **proaktiivinen** osuus puhelinasiakaspalvelussa on?

- Kyllä, miten: _____
- Ei
- En osaa sanoa

15. Miten paljon työssäsi on mielestäsi aikaa **proaktiiviselle** palvelulle reaktiivisen lisäksi?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Vaihtelevasti
- Vähän
- Ei ollenkaan

Kommentti: _____

16. Minkä verran uskot **proaktiivisen** asiakaspalvelun tuovan lisäarvoa Ifille ja sen palveluille?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Vaihtelevasti
- Vähän
- Ei ollenkaan

Kommentti: _____

17. Pitäisikö vinkin antamisesta tai kaupan tekemisestä saada jonkinlainen palkkio?

- Kyllä, millainen?: _____
- En osaa sanoa
- Ei, miksi? _____

Vapaa palaute aiheesta ja kyselystä:

KIITOS VASTAAMISESTA

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Kauanko olet työskennellyt palveluneuvojana
2. Palveletko myös konttoriasiakkaita?

Järjestelmien tarjoama tuki

1. Miten järjestelmät tukevat proaktiivisessa palvelussa?
2. Mitä eri eroja eri järjestelmissä on? Mitä hyviä ja huonoja puolia näet järjestelmissä?
3. Miten järjestelmiä voisi kehittää?

Oma osaaminen

1. Miten olet kehittänyt omaa osaamistasi päivittäisessä työssäsi?
2. Millaista koulutusta/tukea/kannustusta odotat esimieheltä?
3. Koetko osaavasi paremmin/huonommin kuin muut?
4. Mitä "Asiakasta varten" tarkoittaa sinun työssäsi?
5. Millaisissa tilanteissa et toimi "Asiakasta varten"? Onko niitä?
6. Keskusteletko työpaikallasi muiden työntekijöiden kanssa eri toimintatavoista? Kerrotteko toisillenne hyvistä ja toimivista toimintatavoista?

Asiakkaan kohtaaminen

1. Mitä asioita on helppo/vaikea ottaa esille asiakkaan kanssa puhelimessa?
2. Miten asiakkaan kiinnostus/ei kiinnostuminen ilmenee? Millaisia vastauksia yleensä asiakkaat antavat?
3. Mistä voit päätellä ymmärtääkö asiakas asian vai ei, miten asiakas ilmaisee asian?
4. Jos asiakas tulisi konttorille, miten palvelu eroaisi puhelimesta tapahtuvasta asiakaspalvelusta?
5. Oletko itse keksinyt hyviä nuottiaiheita, joita myös muut voisivat käyttää? Mitkä olemassa olevista toimivat mielestäsi parhaiten?

Johdon tarjoama tuki

1. Johto on kyselyn mukaan ilmaissut monella tapaa proaktiivisen palvelun tärkeyden. Miten hyvin ovat mielestäsi toimineet:
 - a. Tulokortti
 - b. Vinkkinuotit
 - c. "Asiakasta varten" koulutukset
2. Miten työaikaa voisi vapauttaa proaktiiviselle palvelulle, pitäisikö joitain toimintoja jättää pois tai proaktiivista palvelua jotenkin yksinkertaistaa?
3. Millaista lisäarvoa proaktiivinen palvelu mielestäsi tuo asiakkaille?
4. Miten proaktiivista palvelua voisi kehittää, jotta lisäarvoa syntyisi enemmän?
5. Mitä voisit tehdä enemmän/mitä muuttaa/mitä tehdä toisin, jotta mahdollisuudet lisäarvoon kasvaisivat?
6. Mitä hyviä ja huonoja puolia näet seuraavissa palkkioissa?
 - a. Rahapalkkio
 - b. Myynnistä myyntipalkkio

- c. Vinkistä vinkkipalkkio
- d. Lahjakorttipalkkio
- e. Vapaa-aika

7. Jos palkkiot olisivat käytössä, pitäisikö olla myös myyntitavoitteet?
8. Millainen työnjako myyjien ja palveluneuvojen välillä tulisi olla?
9. Mitkä tehtävät ovat sellaisia, joita palveluneuvojat voisivat hoitaa?
10. Pitäisikö osalla palveluneuvojista olla vain puhelinpalvelua ja osalla vain työjontehtäviä?
11. Miten myyjien "varpaille astumista" voisi vähentää?
12. Keskusteletteko proaktiivisesta asiakaspalvelusta myyjien kanssa päivittäisen työn lomassa?
13. Onko myynnin johto viestinyt myyjille proaktiivisen asiakaspalvelun tärkeyden?